

DM.
POLO. 1

INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA

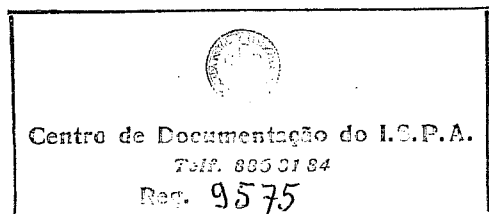
**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

OPÇÕES COMPORTAMENTAIS EM AMBIENTES
“TQM” - GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

ORIENTADOR:
PROFESSOR DOUTOR JORGE CORREIA JESUÍNO

ADRIANO CABRAL POLONIA

1996



e

RESUMO

Com este trabalho pretende-se demonstrar as possíveis opções comportamentais a evidenciar por indivíduos que laborem em organizações com ambientes de “Qualidade Total” - designadas por “Organizações TQM”.

Das possíveis opções comportamentais, recorreu-se a uma escala bidimensional Activa/Passiva e Construtiva/Destrutiva.

Dois grupos foram estudados a fim de serem detectadas diferenças nos comportamentos dos seus membros. O primeiro grupo sendo denominado “TQM”, com vivência de um Programa de Gestão da Qualidade Total e o segundo “NTQM” sem qualquer contacto com tal filosofia de gestão, envolveram 180 (90+90) indivíduos possuindo experiências distintas quanto à aplicação de práticas da Qualidade Total. Ao mesmo tempo procurou-se saber de que forma as políticas organizacionais directamente relacionadas com a Gestão Qualidade Total poderiam influenciar os comportamentos dos indivíduos.

Os resultados obtidos indicam que existem diferenças com bastante significatividade entre os dois grupos, apesar de nem todas serem de acordo com o esperado. Contudo a questão central do estudo evidenciou, como hipotetizado, que os indivíduos que laboram em ambientes “TQM” optam com maior frequência por comportamentos construtivos do que destrutivos, ao contrario dos indivíduos denominados “NTQM”.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de vincar o meu profundo agradecimento ao Professor Doutor Correia Jesuíno pela orientação e pela oportunidade que me concedeu de me relacionar com o Professor Doutor Selwin Becker da Universidade de Chicago, a quem agradeço as ideias para a execução deste trabalho.

Quero também mostrar o meu reconhecimento a uma série de pessoas que deram um contributo valioso no início da investigação:

- Ao Professor John Whitney do Deming Center for Quality da Universidade de Columbia, que me acolheu de forma exemplar.
- Ao Juran Institute nas pessoas do seu Presidente e Director Executivo J. Blachister e Blanton Godfrey respectivamente, pela bibliografia gratuitamente disponibilizada.
- A Robert Perry e Karen Wilson da American Society for Quality Control.
- Aos Professores George Box e Soren Bisgaard do Center for Quality and Productivity Improvement da Universidade de Madison.
- A todas as pessoas no ISPA, sobretudo os meus professores no curso de mestrado, que sempre se disponibilizaram para ajudar neste trabalho.

Um agradecimento especial à JNICT - Junta Nacional de Investigação Científica e Tecnológica pelo facto de me ter concedido a Bolsa referente ao Programa Ciência.

Finalmente, obrigado aos cépticos, aos destabilizadores e aos que procuram o crescimento pessoal em detrimento do das suas organizações, que me inspiraram para não cometer os seus erros e muito agradecido, pelas razões contrárias, a todos os que prezam pelo brio profissional.

Este trabalho é dedicado à minha família. Com eles tive, tenho e continuarei a ter o privilégio de conhecer a Qualidade:

- Aos meus Pais pelo constante empenho na minha evolução como Homem.
- À Marta, minha Mulher, pela paciência, pela força e persistência.
- À minha futura Filha por tudo aquilo que sou e quero ser.

ÍNDICE

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 Relevância do Problema.	13
1.2 Corrente Teórica.	15
1.2.1 Definir “Qualidade” e “PQT’s - Programas de Gestão da Qualidade Total” - O seu impacto nas organizações.	16
1.2.2 Da “Qualidade” à “Qualidade Total” e ao “TQM”.	23
1.2.3 Princípios “TQM” - O seu universalismo.	25
1.2.4 “Organizações TQM” - O Envolvimento como factor crítico.	35
1.2.5 Opções Comportamentais “EVLN”. Evolução da escala.	43
1.3 Formulação das Hipóteses.	52
2. MÉTODO	54
2.1 Sujeitos.	55
2.1.1 Caracterização da Amostra.	55
2.2 Instrumento.	63
2.2.1 Principais Componentes do Questionário.	63
2.3 Procedimento.	69
2.3.1 Recolha dos Dados.	69
2.3.2 Tratamento dos Dados.	72
3. RESULTADOS	76
3.1 Parte III - Cultura Organizacional.	77
- Análise Factorial e Análise de Consistência Interna.	
- Diferenças entre os dois Grupos.	

3.2 Parte IV - Atitudes de Gestão.	80
- Análise Factorial.	
- Análise de Consistência Interna.	
- Manova dos Factores.	
3.3 Parte V - Frases Chave sobre a sua Organização.	85
- Análise Factorial	
- Análise de Consistência Interna.	
- Manova dos Factores.	
3.4 Parte VI - Frases Chave sobre o seu Trabalho.	90
- Análise Factorial.	
- Análise de Consistência Interna.	
- Manova dos Factores.	
3.5 Parte X - “EVLN” - “Abandono, Voz, Lealdade e Negligência”.	95
- Análise Factorial.	
- Análise de Consistência Interna.	
- Comportamento dos dois Grupos - Manova dos Factores.	
3.6 Análise Geral de Intercorrelações.	100
4. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	108
5. BIBLIOGRAFIA	133
6. ANEXOS	142
- Questionário.	
- Entrevista / Guião.	

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro nº 1 - Caracterização da Amostra	58
Quadro nº 2 - Score TQM - grupo - 1	60
Quadro nº 3 - Score TQM - grupo - 2	61
Quadro nº 4 - Score TQM - scores parciais por grupo e por parte	62
Quadro nº 5 - Escala “EVLN” - “Abandono, Voz, Lealdade e Negligência”	67
Quadro nº 6 - Descrição Sumária das Questões referentes à Parte X	68
Quadro nº 7 - Análise Factorial e Consistência Interna - Parte III	78
Quadro nº 8 - Diferenças entre os dois grupos - Parte III	79
Quadro nº 9 - Análise Factorial - Parte IV	82
Quadro nº 10 - Análise de Consistência Interna - Parte IV	83
Quadro nº 11 - Manova - Parte IV	84
Quadro nº 12 - Análise Factorial - Parte V	87
Quadro nº 13 - Análise de Consistência Interna - Parte V	88
Quadro nº 14 - Manova - Parte V	89
Quadro nº 15 - Análise Factorial - Parte VI	92
Quadro nº 16 - Análise de Consistência Interna - Parte VI	93
Quadro nº 17 - Manova - Parte VI	94
Quadro nº 18 - Análise Factorial - Parte X	97
Quadro nº 19 - Análise de Consistência Interna - Parte X	98
Quadro nº 20 - Manova - Parte X	99
Quadro nº 21 - Análise de Intercorrelações - Grupo Total (resumo)	103
Quadro nº 22 - Análise de Intercorrelações - Grupo Total	104
Quadro nº 23 - Análise de Intercorrelações - Grupo 1 - TQM	105
Quadro nº 24 - Análise de Intercorrelações - Grupo 2 - NTQM	106

1.

INTRODUÇÃO

1. INTRODUÇÃO

1.1 Relevância do Problema

Nas décadas de 80 e 90, os conceitos de Qualidade e Qualidade Total, quer pelos exigentes requisitos que os caracterizam, quer pela própria evolução sofrida especialmente ao longo dos últimos tempos, têm vindo a merecer uma especial atenção não só por empresários em praticamente todo o mundo, que tentam descobrir como aplicá-los da melhor forma nas organizações, mas também por grande parte dos especialistas das mais diversas áreas académicas que por outro lado procuram determinar o que na realidade esses conceitos representam perante a comunidade científica (Bounds, Yorks, Adams e Ranney, 1994).

Sabe-se da experiência adquirida ao longo dos últimos anos, que a aplicação nas organizações de práticas relacionadas com a Qualidade Total implica uma série de transformações a diversos níveis tais como, a reconstrução de uma Cultura Organizacional, a desburocratização de certas actividades ou a simples redução de patamares hierárquicos.

Destes temas, directa ou indirectamente relacionados com a problemática da Qualidade, levantam-se algumas questões que fundamentam a formulação do problema em estudo:

- Serão os programas de implementação da Gestão da Qualidade Total capazes de provocar a diferença de comportamentos de um indivíduo em ambientes laborais específicos? Sentir-se-á o indivíduo influenciado por práticas organizacionais radicais e desafiantes como as da Qualidade Total, de forma a alterar esses comportamentos?

Estudos anteriores indiciam uma forte tendência. Qualquer autor consagrado da área da Qualidade tem detectado de uma ou de outra forma que existem mudanças ao nível quer da atitude, quer do próprio comportamento.

Desde Juran a Deming, passando por Feigenbaum, Crosby e Ishikawa, todos eles referem nas suas obras a importância do factor humano e comportamental no processo de implementação de programas relacionados com esta temática.

1.2 Corrente Teórica

1.2.1 Definir “Qualidade” e “PQT’s - Programas de Gestão da Qualidade Total” - O seu impacto nas organizações

Da palavra “Qualidade”, têm sido extrapoladas inúmeras conclusões e definições. Ela foi eventualmente mais utilizada nos últimos dez anos do que nos últimos dez séculos, isto apesar da sua relação com alguns conceitos como por exemplo o da “Excelência” ser conhecida de há longa data quando Aristóteles referia que esta não se tratava de um acto mas sim de um hábito.

Deming, por seu turno, afirmava referindo-se ainda à Qualidade e à Excelência, que as pessoas não são obrigadas a praticá-las pois a sobrevivência também não é compulsória.

Estas questões relacionadas com a Qualidade, permanecendo hoje mais do que nunca em nítida convivência com a vida humana, assumem uma maior relevância na parte directamente relacionada com os aspectos de índole laboral, em grande parte através de acções advenientes das mais diversas práticas de gestão. A Qualidade pode assumir-se assim como uma filosofia agregadora dos melhores conceitos de gestão aplicados essencialmente ao longo dos últimos cem anos.

Por tudo isto, as implicações derivadas da aplicação de Programas de Gestão da Qualidade Total (PQT’s) nas organizações, podem ter uma enorme preponderância nas vidas profissionais e pessoais, gerando uma cada vez maior influência nos comportamentos dos indivíduos.

Por Programa de Gestão da Qualidade Total, deve entender-se algo de carácter formal na organização e que tenha como polo central por um lado a satisfação do cliente, enquanto que por outro, se caracterize pela inclusão de práticas diversas tais como por exemplo as dos Círculos de Qualidade ou de outras formas de participação/envolvimento como por exemplo os Grupos de Melhoria Contínua e os de Resolução de Problemas em Grupo. Devem ser ainda características de um PQT o ambiente de trabalho em sistema de Auto-Controle do Processo e a capacidade de trabalho em “Just-In-Time” estando a organização sujeita a constantes modificações através de Métodos de Simplificação do Trabalho.

É fundamental perceber que um Programa de Qualidade Total é também algo que força a agregação física. Independentemente do seu grau de temporalidade ou de formalidade, um Programa de Qualidade Total deverá envolver todos os indivíduos numa organização (Lock, 1990) através das suas atitudes e dos seus comportamentos.

Mas o que é afinal a “Qualidade”? De que trata esta filosofia que tem vindo a tornar-se cada vez mais imprescindível nas organizações de hoje?

Como foi já levemente referenciado, muitas definições têm sido elaboradas e o conceito de “Qualidade” propriamente dito, ainda que não tenha atingido o consenso desejado (Reeves e Bednar, 1994) tem vindo a ser fortemente aplicado um pouco por todo o mundo, apesar das enormes diferenças culturais encontradas de país para país e de organização para organização.

Ao longo dos tempos o termo “Qualidade” tem sido citado entre outras definições como “valor” (Abbot, 1955; Feigenbaum, 1951), “conforme as especificações” (Gilmore, 1974; Levitt, 1972), “conforme os requisitos” (Crosby, 1979; Oakland, 1989) e “apto para a utilização” (Juran, 1974, 1988).

Juran afirma ainda, referindo-se a Crosby, que a Qualidade não se deve medir apenas pelos requisitos dos clientes, pois poder-se-á correr o risco de estes não estarem correctos, o que poderá eventualmente levar à fabricação de bens “falsos ou inadaptados” (Tuckman, 1994).

Garvin, 1987, providencia uma definição mais alargada, conhecida pelas “Oito Dimensões da Qualidade”, utilizando parâmetros específicos e mensuráveis onde se podem destacar a performance, aspectos do produto ou serviço, durabilidade e qualidade percebida.

Deming vê a Qualidade como algo de absoluto para onde se devem dirigir todos os esforços, mas impossível de se considerar terminável, estando os conceitos de Melhoria Contínua fortemente associados a esta filosofia.

Mais recentemente, em 1990, Zeithaml, Parasuraman e Berry definiram que somente o cliente poderá julgar a Qualidade. Sendo uma determinação do cliente e não da empresa, a Qualidade é e deve ser baseada na experiência actual do consumidor/comprador medida contra os seus requisitos implícitos ou explícitos (Feigenbaum, 1983).

Segundo Lessen (1991), a Qualidade forma a ponte entre o interno e o externo, representando também atitudes, cultura e compromisso, considerando-se tudo o resto como simples técnicas e nunca como filosofias (Collard, 1989).

Como se poderá observar, até esta altura e concretamente na década de 80, alguns autores americanos como Crosby, 1979; Deming, 1986, Feigenbaum, 1983; Juran 1986 e japoneses como Ishikawa e Tagushi, tiveram uma acção enérgica e prevalente no sentido de tentar uniformizar os conceitos até então encontrados, revelando-se contudo esse esforço pouco decisivo para a construção de uma teoria consistente (Sitkin, Sutcliffe e Schroeder, 1994).

Deming afirmou-se como defensor fervente do SPC - Statistic Process Control (Controle Estatístico do Processo) desde os anos 40, rejeitando sempre a inspeção em massa. Esta ferramenta de trabalho viria a tornar-se uma filosofia imprescindível naquela época e através dos tempos tem-se vindo a afirmar como uma das mais fiáveis.

Deming considera ainda que as grandes falhas do sucesso do TQM se devem à falta de capacidade da Gestão de Topo (Oakland, 1989; Teboul, 1991; Dale, 1994), opinião que é partilhada pela maioria dos autores como a primeira ou uma das maiores causas do insucesso de PQT's.

Denominado por alguns como o revolucionário da terceira vaga (Collard, 1989; Logothetis, 1992), Deming, tal como um Taylor mais humanístico, acreditava que o progresso industrial dependia de todo um sistema organizacional de “design” da tarefa e do posto de trabalho, da tecnologia e das pessoas (Anderson, Rungtusanatham e Schroeder, 1994).

Finalmente, Deming ficaria ainda conhecido pelos seus “Catorze Pontos” que enumeram e resumem diversos aspectos relacionados com a gestão, que reflectem no fundo a sua filosofia, entre os quais se destacam o Compromisso da Gestão de Topo, a Liderança, o SPC, a Melhoria Contínua e o Levantamento de Barreiras à Participação e Envolvimento das Pessoas (Waldman, 1994). Aspectos sem dúvida fundamentais do TQM como aliás se poderá observar mais adiante.

Juran, por outro lado, sempre preferiu a linguagem financeira em detrimento dos aspectos técnicos (Teboul, 1991; Dale, 1994). Recomenda também o SPC, mas apenas como ferramenta e não como filosofia (Oakland, 1989). Todavia e tal como foi afirmado anteriormente, está como outros autores, de acordo com Deming quando afirma que grande parte do insucesso do TQM se deve à ineficácia da Gestão de Topo (Collard, 1989).

Juran, foi sem dúvida o autor que mais contribuiu para a bibliografia do TQM, através de inúmeras publicações que se têm vindo a afirmar no meio empresarial e científico como verdadeiros instrumentos de suporte.

O conhecido autor afirma ainda que “a atitude é a chave para a ruptura” - por ele denominado de “breakthrough” - (Juran, 1964) e que a resistência à mudança tecnológica se deve a factores essencialmente de natureza social e cultural (Juran e Gryna, 1962). A questão da atitude sempre se revelou para Juran um dos seus maiores cavalos de batalha, onde se centram todas as questões de empatia pelo trabalho de cada indivíduo.

Se analisarmos a questão da atitude segundo Mitchell e Davis (1982), esta não é senão a predisposição para responder de uma forma favorável ou desfavorável a objectos, pessoas ou conceitos. Estamos então perante uma eventual forma de resistência, do tipo pré-comportamental, que inevitavelmente tomará a seu tempo a forma de comportamento.

Juran enfatizou ainda o “Design” e Planeamento do Produto e estendeu a Gestão da Qualidade aos fornecedores e clientes (Waldman, 1994).

Em geral Deming e Juran complementam-se e por vezes estão em total desacordo. Os princípios básicos são os mesmos - tiveram em Shewhart o mesmo princípio - viveram ambos no Japão onde foram grandes responsáveis pela sua recuperação industrial do pós-guerra e onde tiveram as suas maiores experiências profissionais atingindo conseqüentemente grande notoriedade que se viria a alargar a toda a comunidade científica e empresarial internacional.

Quanto a outros autores poder-se-á afirmar que não tendo atingido a mega-dimensão alcançada pelos anteriormente descritos, também eles contribuíram para o que é hoje o TQM.

Crosby por exemplo ficou conhecido pela sua teoria de “Zero Defeitos” e o “Fazer bem à Primeira”.

Apesar de não ter a concordância total de Juran no que diz respeito à aplicação deste tipo de programas, as ideias de Crosby chegaram a vingar em algumas organizações americanas e europeias. Grande parte das suas filosofias de gestão prendem-se com programas motivacionais afirmando sempre que, “lidar com a qualidade é lidar com as pessoas” (Collard,1989).

Feigenbaum, por seu turno, revelou-se como o inventor do TQC - Total Quality Control (Controle Total da Qualidade) que segundo alguns autores e em alguns pontos do globo, especialmente na Ásia, ainda é identificado como TQM (Onnias, 1992). Feigenbaum afirmava que só é possível obter Qualidade quando todos na organização participam e se envolvem nos programas respectivos.

Esta dificuldade em definir Qualidade, faz com que por vezes em situações de investigação, sejam encontrados resultados empíricos contraditórios e inconsistentes (Reeves et al., 1994) ou que sejam tomadas reacções diversas por parte dos mais variados autores (Dobyns e Crawford-Mason, 1991).

Concretamente, se recuarmos a um passado não muito distante, poderemos verificar ainda que outros conceitos derivados da Qualidade, como por exemplo Controle de Qualidade e Garantia da Qualidade eram várias vezes confundidos (Collard, 1989).

1.2.2 Da “Qualidade” à “Qualidade Total” e ao “TQM”

A progressão conceptual até chegarmos ao que é hoje a Gestão da Qualidade Total (TQM-Total Quality Management), segundo Feigenbaum, 1983 e Dale, 1994, aponta que os primeiros grandes sintomas de surgimento de práticas organizacionais da Qualidade, foram os relacionados com a Inspeção compreendendo as actividades de Medição e Testes, que mais tarde originariam o que é actualmente conhecido por Controle de Qualidade, onde para além de integrar práticas e ideias tradicionais, introduziam entre outros os primeiros conceitos de Auto-Controle, Planeamento da Qualidade, Tratamento Estatístico básico e elaboração de Manuais da Qualidade.

Posteriormente surge a Garantia de Qualidade que utiliza entre vários conceitos, os relacionados com os dos Custos da Qualidade, Controle Estatístico do Processo (SPC-Statistic Process Control) e Envolvimento de operações fora do âmbito da produção.

Pode-se então afirmar no que diz respeito à Qualidade Total, que esta assenta numa série de princípios, práticas, técnicas e filosofias oriundas dos mais diversos quadrantes. Contudo as suas bases principais e comuns assentam na Concentração no Cliente, Melhoria Contínua e Trabalho em Equipa (Dean e Bowen, 1994; Sitkin et al., 1994).

O TQM (Gestão da Qualidade Total) propriamente dito e como consequência da Qualidade Total, para além de englobar grande parte das práticas até então utilizadas, tem a preocupação de envolver todo um processo interno e externo que de uma ou de outra forma condiciona as actividades da organização, partindo do princípio que os fornecedores e clientes são determinantes desse mesmo processo e todo o tipo de situações ligadas ao processo produtivo ou não, são interdependentes, ao mesmo tempo que factores internos como por exemplo o Trabalho de Equipa, a Formação e o Envolvimento de todas as pessoas são aspectos fundamentais.

TQM é assim, como primeira abordagem e pretendendo sucintamente apresentar uma primeira definição, uma filosofia e uma série de princípios, que servem para gerir uma organização (Dale, 1994; Binney, 1977).

O TQM não é senão uma aproximação sistemática à prática da gestão, requerendo mudanças totais (Dobyns et al., 1991) ou radicais - na filosofia de cada indivíduo - (Munroe-Faure e Munroe-Faure, 1992) nos processos organizacionais, nas prioridades estratégicas da organização e nas crenças, atitudes e comportamentos individuais (Olian e Rynes, 1991).

1.2.3 Princípios TQM - O seu universalismo

Os princípios ou elementos chave do TQM, adaptados aos dias correntes, assentam numa série de políticas organizacionais que têm vindo a ganhar alguma preponderância. Algumas dessas práticas advêm, como referido anteriormente, de princípios de gestão previamente utilizados. No entanto a forma como elas hoje são introduzidas no meio organizacional é substancialmente diferente provocando um impacto tal, constituindo polos fundamentais no desenvolvimento estratégico de qualquer organização, independentemente da sua actividade.

O Compromisso da Gestão de Topo (Collard, 1989; Dobyns et al., 1991; Logothetis, 1992; Cole, 1993; Dale, 1994; Waldman, 1994; Waxler, 1994), assume-se aqui como um dos vectores principais, sendo considerado pela maioria dos autores como eventualmente o mais determinante.

Repare-se que grande parte das falhas na aplicação de PQT's deve-se à ausencia de compromisso e de apoio por parte das chefias, por razões ligadas por um lado ao fraco envolvimento na elaboração dos programas e por outro ao desinteresse evidenciado em alguns casos. É impensável que um qualquer programa implementado numa dada organização possa atingir níveis satisfatórios dentro dos standards hoje aplicados no mercado, não existindo esse suporte.

Por outro lado, uma Liderança Visionária que faça prevalecer os valores da Qualidade Total (Cole, 1993; Waldman, 1994), é como que uma espécie de estandarte a todo o processo fazendo com que exista uma lógica sequencial na aplicação dos princípios fundamentais do TQM.

É fundamental as pessoas sentirem a existência de horizontes bem definidos. É no líder que as pessoas vão acreditar e é portanto ele que deve ser o elemento dentro da organização que deve liderar o processo de Visão/Missão que posteriormente vai ser o polo de partida para todo o processo de implementação dos programas relacionados com a Gestão da Qualidade Total e que mais tarde será o ponto de apoio a todas as actividades daí resultantes.

Outro princípio é o focus na Satisfação das Necessidades dos Clientes (Cole, 1993; Price e Chen, 1993; Dean e Bowen, 1994; Sigouras, 1994; Waldman, 1994), sendo também este factor considerado pelos autores como essencial.

Neste polo concentram-se grande parte das teorias de gestão relacionadas com o Marketing que aplica na totalidade e com alguma frequência este princípio. Não é de agora que o cliente se tornou na figura mais determinante de todo o processo de gestão, mas é certamente agora que a maior parte das organizações o notaram.

Outro factor diz respeito ao desenvolvimento ou reconstrução de uma Cultura Organizacional (Collard, 1989; Atkinson, 1990; Dale, 1994; Tuckman, 1994; Waxler, 1994; Waldman, 1994; Macdonald, 1994). Desenvolvimento quando de facto a organização não partilha dos mesmos objectivos, não exerce as mesmas práticas e conseqüentemente não tem capacidades próprias para encontrar o seu próprio destino de maneira uniforme. Reconstrução quando, mesmo evidenciando alguns sintomas de uniformidade, a organização não está em condições perfeitas de iniciar um projecto de implementação de um Programa de Qualidade Total com os exigentes requisitos que lhe são conhecidos, correndo assim sérios riscos.

O Envolvimento de todas as Pessoas (Oakland, 1989; Dobyms et al., 1991; Logothetis, 1992; Tribus, 1992; Dale, 1994; Waxler, 1994; Waldman, 1994; Macdonald, 1994), é essencial a partir do momento que um programa ao ser implementado tem de obrigatoriamente ser vivido inclusivé ao nível da elaboração, por elementos oriundos de todos os departamentos da organização e não somente por aqueles que se possa à partida julgar como sendo os mais importantes. Este tema tem sido alvo de diversos estudos organizacionais, sendo no entanto num estudo de Lawler, Mohrman e Ledford, que mais se evidencia sobretudo pela ligação que estes autores estabeleceram entre o fenómeno do envolvimento e o TQM.

A Delegação de Poderes no sentido do termo norte-americano “Empowerment” (Dobyms et al., 1991; Tribus, 1992; Cole, 1993; Waldman, 1994; Tuckman, 1994), acaba por reflectir a necessidade que as chefias têm em manter o controle do processo como um todo mas de forma adaptada à nova realidade. Este é um dos princípios que maior resistência tem suscitado por parte das chefias uma vez que os hábitos adquiridos com outras filosofias de gestão impedem o “novo líder” de conseguir delegar as tarefas, que agora se apresentam em maior número e com um maior grau de diversidade.

É todo este processo de actuação que por vezes interfere directamente com o desempenho dos indivíduos numa organização e que chega a atingir níveis que podem danificar seriamente as diferentes fases da implementação de um PQT. Isto claro, sem desprezar outros factos que de uma forma ou de outra também o fazem.

Outro dos princípios a ter em atenção e que se apresenta como suporte a todos os outros é o do processo de Melhoria Contínua através da formação dos colaboradores (Oakland, 1989; Dobyns et al., 1991; Cole, 1993; Price et al., 1993; Sigouras, 1994; Tippet e Waits, 1994; Waldman, 1994; Macdonald, 1994). Este principio, tal como a sua designação sugere, pretende conceder os instrumentos necessários aos colaboradores de forma a que estes possam evoluir na organização e para a organização, utilizando uma linguagem comum.

O Envolvimento de Fornecedores e Clientes no processo da Qualidade Total (Oakland, 1989; Dobyns et al., 1991; Waldman, 1994), outro dos princípios do TQM, como anteriormente referido, foi desenvolvido por Juran numa altura em que se pensou que o alargamento ou abertura a este tipo de agentes económicos poderia beneficiar de forma significativa dois aspectos considerados fundamentais e que se apresentam da seguinte forma:

- O primeiro relacionado com o controle das matérias primas a incorporar no processo produtivo. Com o envolvimento deste tipo de agentes, tornava-se mais fácil não só verificar e seleccionar os melhores componentes a ser posteriormente transformados, como permitia ao próprio fornecedor conhecer e aperceber-se da realidade do seu cliente.

- O segundo aspecto prende-se somente com o facto de incluir no processo global e desde logo no seu início aqueles cujo objectivo primordial é satisfazer e fidelizar, os clientes. Várias técnicas foram então desenvolvidas desde essa altura, merecendo maior destaque a Análise de Valor e o QFD - Quality Function Deployment.

A utilização de Sistemas de Sugestões como factor fundamental (Dale, 1994; Waldman, 1994), é uma espécie de formalização do que já era praticado em algumas empresas americanas, concretamente aquelas que viviam em ambientes de origem Sócio-Técnica e algumas japonesas que atingiram o sucesso nomeadamente nas décadas de 70 e 80.

A Resolução de Problemas em Grupo (Price et al., 1993; Dale, 1994; Sigouras, 1994; Waldman, 1994), é outro princípio que partilha em parte do que foi afirmado relativamente ao anterior. A Resolução de Problemas em Grupo tem por objectivo por um lado disciplinar a forma de abordagem, análise e resolução de um problema bem como obrigar a que a responsabilidade seja repartida por vários elementos, ao mesmo tempo que o grau de risco de falha é substancialmente diminuído. Este tipo de processo de resolução de problemas que permite a diversidade de participação de vários elementos oriundos de partes completamente distintas da organização, atingiu os seus maiores níveis de actuação quando formalizado em algumas empresas norte-americanas (Ex: Ford com o TOPS - Team Oriented Problem Solving e as conhecidas “8D - Oito Disciplinas”).

Finalmente o Controle Estatístico do Processo (Dale, 1994; Waldman, 1994). Com toda uma transformação que exige um maior número de actividades e consequentemente uma maior atenção ao manuseamento dos factos, tornou-se imperativa a criação de formas de medida e controle adequados à nova realidade organizacional, sendo este processo o que até hoje tem apresentado maiores níveis de credibilidade e fiabilidade, que se exigem ao nível de um ambiente de Qualidade Total numa organização.

É portanto com este conjunto de princípios que teoricamente se poderão atingir níveis satisfatórios de aplicação de um PQT.

Sitkin, Sutcliffe e Schroeder, advogam no entanto que maior parte destes princípios se podem agregar em três grandes categorias como, Focus na Satisfação do Cliente, Processo de Melhoria Contínua e Tratamento Global da Organização, sendo que, a maioria dos autores aponta como princípio central do TQM, onde grande parte das lutas são travadas e como foi já anteriormente referido e facilmente se depreende, o cliente (Dean et al., 1994).

Parte-se do princípio que todos na organização têm um cliente (Sitkin et al., 1994), seja ele interno ou externo. Assim este polo de concentração torna-se fundamental uma vez que tudo na organização com especial enfoque nos processos de comunicação internos e externos terá obrigatoriamente de ser revisto de forma a que seja entendido por todos e que todas as pessoas em todas as situações se devam entender como clientes e fornecedores. Este princípio obriga sobretudo à mudança de mentalidade dos actores internos da organização, não tanto dos externos uma vez que para estes trata-se, de uma forma geral, de um acto natural e lógico.

Ao nível por exemplo das grandes nações com maior tradição na aplicação de programas relacionados com a Qualidade como os Estados Unidos, o Japão, o Canadá e a Alemanha, cerca de 40% das organizações canadianas, japonesas e americanas consideram o Focus no Cliente como o principal meio estratégico para atingir o sucesso, enquanto que na Alemanha essa percentagem se cifra nos 22% (Ernst & Young e American Quality Foundation, 1991).

No entanto, o facto de existir maior empenho e concentração no cliente e nas relações do tipo Cliente/Fornecedor não significa obrigatoriamente um alinhamento de ideias ou um caminhar na mesma direcção. Ainda recentemente se concluiu que, no que se refere às empresas americanas, existe uma diferença abismal entre o que são as percepções de clientes e as dos presidentes de organizações sobre as definições de Qualidade e Satisfação do Cliente. Também a este nível não existe sintonia nas ideias relacionadas com a Qualidade. De salientar por exemplo que 73% dos presidentes executivos se mostra ou diz-se comprometido com a Qualidade enquanto que 84% dos clientes não só discorda com a existência desse empenho como também não o entende da mesma forma (Murphy e Taylor, 1995).

Estes valores, se por um lado impressionam toda a comunidade ligada directa ou indirectamente aos aspectos da Qualidade, não deixam por outro de fortalecer a ideia da fraqueza da definição propriamente dita do tema em questão, o que nos leva ao início de todo o processo explicativo sobre o teor da Qualidade Total, o que representa e o que são as suas implicações.

O TQM é algo de aplicação vasta, não sendo de forma alguma redutível aos Círculos de Qualidade ou ao JIT - Just in Time, nem sequer aos conceitos de TQC - Total Quality Control, usualmente denominado TQM e utilizados na cultura japonesa (Tuckman, 1994) onde vigoram em grande parte a Melhoria Contínua, o Trabalho em Equipa e a Responsabilidade de cada um dos intervenientes (Dale, Boaden e Lascelles, 1994).

Não pode ser sequer considerado uma simples técnica para motivar um qualquer conjunto de colaboradores numa organização (Grant, Shani e Krishnan, 1994). Para ir um pouco mais longe, é quase como um modo de vida de uma organização, onde as pessoas têm de se mentalizar e preparar para as mudanças que eventualmente possam surgir (Bounds et al., 1994).

O TQM apresenta-se sucintamente como o satisfazer das necessidades dos clientes através do incremento da qualidade de produtos e processos dando ênfase por um lado à Descentralização, Participação, Auto-Controle, Equipas Multi-Funcionais e diminuição de níveis hierárquicos e por outro promovendo a eficácia e as relações com o cliente interno ou externo.

Pode-se afirmar também que o TQM faz uma espécie de ligação entre duas das maiores escolas da gestão:

- A racionalista que se apoia na Organização Científica do Trabalho de Taylor e na burocracia de Weber.

- A escola das Relações Humanas, que assenta nas necessidades sociais do indivíduo.

Todo o seu rigor científico é consistente com a escola racionalista enquanto que as suas componentes estruturais assentam nas relações humanas (Grant et al., 1994).

Não deixa também de ser interessante a conclusão a que chegaram estes últimos autores ao afirmarem que o TQM integra os métodos e técnicas analíticas de origem americana, as formas de implementação e de organização japonesas e a integridade e manufacturabilidade dos europeus.

Segundo os mesmos autores, esta filosofia de gestão baseia-se ainda nos sistemas Sócio-Técnicos de Gestão e nas culturas escandinava e japonesa onde a tecnologia avançada é perfeitamente conciliável com a arte tradicional aí empregue.

Por aqui se conclui que o TQM é dotado de um grau de universalismo geográfico impressionante e perfeitamente possível aos mais diversos níveis e quadrantes, sobretudo se tivermos em conta que o mesmo não se queda apenas pelas fronteiras físicas, territoriais, mas se aplica também aos sectores económicos propriamente ditos, uma vez que os programas derivados da aplicação do TQM transcenderam as suas raízes industriais (Tuckman, 1994).

Actualmente são amplamente aplicados nos Serviços os princípios que se têm vindo a aplicar até agora na Indústria (Ernst & Young et al., 1991; Lawler, Mohrman e Ledford, 1992). O TQM pode ser aplicado uniformemente a todas as organizações (Crosby, 1979; Juran, 1986) e os seus princípios tradicionais anteriormente aplicados na Indústria, podem ser transferidos directamente para o sector dos Serviços sem qualquer modificação (Deming, 1986; Schonberger, 1992).

Este vasto campo de aplicação dos conceitos e princípios da Gestão da Qualidade Total, permite que um indivíduo, independentemente do sector onde trabalhe, evidencie formas de envolvimento ou de comportamento semelhantes nos PQT's, se considerarmos como variável determinante o ambiente TQM onde ele exerce a sua função profissional.

Esse ambiente onde são utilizados os princípios e filosofias do TQM, a que poderemos chamar TQE - Total Quality Environment (Ambiente de Qualidade Total), vai ser fulcral no desempenho das funções de cada indivíduo dentro de uma organização, através dos seus comportamentos.

1.2.4 “Organizações TQM” - O Envolvimento como factor crítico

As organizações que atinjam um determinado nível de aplicação dos princípios da Qualidade Total anteriormente referidos e que sejam sobretudo organizações onde por exemplo exista um baixo número de níveis hierárquicos, que possuam trabalhadores com poder suficiente de decisão e que incentivem ao envolvimento das pessoas entre outros factores já enunciados, podem ser denominadas de “Organizações TQM”. No fundo organizações que respeitem em grande parte os princípios anteriormente enunciados. A variável TQM é assim analisada do ponto de vista organizacional e não individual, ainda que seja possível que tal possa suceder.

O ponto de partida deste tipo de organizações passa sem dúvida pela existência de uma total sequência lógica de procedimentos de forma a assegurar que a qualidade do output seja mais que aceitável para os clientes.

Quanto aos passos seguintes, estes devem centralizar-se nos factores intimamente ligados à prevenção em geral, como filosofia e não somente como prática e como se torna perceptível, devem concentrar-se na maximização de esforços no sentido de criar uma maior satisfação desses mesmos clientes, não esquecendo contudo que um dos factores primordiais é o compromisso de todas as pessoas ligadas directa ou indirectamente à organização (Munroe-Faure e Munroe- Faure, 1994).

Perante isto, não é de forma alguma fácil encontrar organizações TQM. Num estudo realizado nas mil maiores empresas americanas em 1990 por Lawler, Mohrman e Ledford, concluiu-se que uma organização se aproxima do TQM quando por exemplo demonstra que em média 41% dos empregados nas suas companhias são cobertos por PQT's.

De salientar que apenas 17% das empresas americanas cobrem na totalidade os seus colaboradores com Programas de Gestão da Qualidade Total, verificando-se por aqui a dificuldade em encontrar um número razoável de empresas passíveis de TQM em qualquer parte do mundo, uma vez que num país onde por tradição são aplicados grande parte dos princípios aqui já enunciados, essa dificuldade está bem patente.

Esta curiosidade dos números relacionados com as práticas de TQM, não deixa de ser um ponto interessante neste estudo. Tem-se encontrado por exemplo ao longo dos últimos tempos, situações de organizações certificadas por normas internacionais através de entidades públicas nacionais e internacionais, que não se aproximam minimamente do tipo de filosofia requerido pelo TQM.

Deve pois considerar-se importante o envolvimento dos actores da empresa (clientes internos) em todo o processo, mantendo-os satisfeitos e aptos a contribuir através dos seus comportamentos para a prossecução de todos os objectivos da organização.

O envolvimento das pessoas que exercem funções profissionais numa organização, começou por fazer parte de um grande esforço conjunto realizado nos últimos trinta anos, em tentar humanizar o local de trabalho (Ernst & Young et al., 1991). Face às condições em que se trabalhava, grande parte devido à própria configuração do mercado e à sua estrutura, as organizações preocupavam-se apenas em satisfazer requisitos ligados directamente às exigências de quem contribuía para a rentabilização da empresa.

Só mais tarde as pessoas dentro da organização começaram a ter algum destaque dado que o próprio mercado assim o exigia. Veja-se o caso por exemplo das décadas de 50 e 60 onde os vendedores de organizações com fins lucrativos começavam a assumir um papel fulcral na obtenção do lucro nas organizações e conseqüentemente o seu grau de envolvimento na elaboração dos objectivos das mesmas era cada vez mais elevado.

As formas como o envolvimento ou participação dos indivíduos em Programas de Qualidade Total podem ser demonstradas, manifestam-se das mais diversas formas (Cole, Bacdayan e White, 1993) quer por exemplo pela inicial utilização de Círculos de Qualidade, quer através de equipas funcionais em sistema de Auto-Controle, ou mesmo através de simples sessões de formação (Dale, 1994).

As empresas japonesas investem ainda hoje bastante tempo e dinheiro nos Círculos de Qualidade, e os especialistas do Controle de Qualidade japoneses recomendam com alguma frequência a utilização de tais práticas como parte de um Sistema de Qualidade Total (Ishikawa, 1985).

Sem dúvida nenhuma, aspectos interessantes que estão fortemente ligados a factores culturais próprios, uma vez que existe um razoável número de organizações japonesas que aplicam esse conceito uniformemente e de forma singular.

Num PQT todos os departamentos devem estar envolvidos (Lock, 1990). Lawler, Mohrman e Ledford afirmam ainda que as organizações que laboram em TQE podem funcionar com programas paralelos de Envolvimento e de Gestão da Qualidade Total, ou mesmo concentrar estas duas vertentes num só programa a fim de serem obtidos os benefícios máximos possíveis de inter-mudança, como uma espécie de sinergia criada a partir da junção destas duas grandes vertentes.

Por outro lado a combinação de PQT's com outro tipo de programas convencionais de gestão pode não ser aconselhável, pois o falhanço de um programa ou de outro torna-se inevitável (Grant et al., 1994). Logo, a existir combinação, devem ser tidos em conta os objectivos de cada um desses programas, o que por vezes não sucede.

Mais grave no entanto, se torna a questão da implementação quando os programas são implementados em pequenas e médias empresas (PME's) e não são realizadas as modificações necessárias (Price et al, 1993), situação bastante frequente que provoca sérios danos não só na elaboração de um PQT mas também o atrazo resultante que pode danificar por completo o plano global estratégico de uma organização. Importante ainda é a forma como o Envolvimento pode vir também a influenciar o compromisso organizacional (Randall e Cote, 1991).

Por outro lado, grande parte das falhas na utilização de Círculos de Qualidade deve-se sobretudo à falta de suporte e compromisso da gestão de topo (Lock, 1990; Cole et al., 1993) ou ainda ao elevado absentismo nas reuniões sobre temas relacionados com a qualidade e ao simples facto de que aprovar não significa sempre implementar (Lawler e Mohrman, 1985). Por vezes as ferramentas básicas da Qualidade disponibilizadas não permitem um grau de implementação eficaz.

Se tivermos em atenção a importância que tem o compromisso nos comportamentos dos indivíduos, verificamos que as percepções destes sobre o mesmo - suporte organizacional percebido - para com eles, influencia fortemente o seu próprio compromisso, que por sua vez interfere com os seus comportamentos (Shore e Wayne, 1993). Quer dizer-se com isto também, que um qualquer trabalhador se sentirá motivado não só quando o seu próprio líder o estiver, mas sobretudo quando este consegue fazer com que o trabalhador entenda que existe uma motivação geral e que a equipa onde este está inserido está devidamente preparada para responder às necessidades internas e externas.

É pois à volta do Envolvimento/Participação que surgem os maiores problemas internos das organizações, através da resistência à mudança demonstrada pelos indivíduos que nelas trabalham, através dos seus comportamentos, independentemente do nível hierárquico que ocupam.

Ainda que segundo Juran grande parte dessa resistência seja emanada das Chefias Intermédias que por um lado gozam de uma posição privilegiada em termos de gestão da informação e seus fluxos na organização e por outro são indivíduos em maior risco de extinção caso a organização em causa esteja em vias de mudança para TQM e disponha de um elevado número de níveis hierárquicos .

Durante os últimos anos, movimentos de mudança no campo da gestão, têm sido vendidos como panaceia para um grande número de problemas organizacionais. Gestão Científica e Relações Humanas são alguns exemplos de movimentos de mudança que de certa forma falharam na concretização da totalidade das promessas iniciais apresentadas (Sitkin et al.,1994).

Grande parte das falhas não só no TQM mas em qualquer situação de mudança relacionada com a Qualidade deve-se sobretudo a esforços centrados em apenas alguns dos seus instrumentos, como por exemplo os Círculos de Qualidade como solução central para os problemas de toda a organização ou ainda à confiança ou desconfiança das técnicas estatísticas utilizadas, ânimo inicial da Gestão de Topo sem o devido acompanhamento sequencial, Formação sem aplicação imediata, alta expectativa para resultados utopicamente imediatos, Burocratização da Qualidade, existência de fanáticos que prometem que a Qualidade é a cura para tudo, incapacidade de Redesenho Organizacional adaptado às situações geradas, falha na percepção da ligação íntima entre Envolvimento e Qualidade, falha na integração de áreas chave como o Marketing nas iniciativas relacionadas com a Qualidade.

Tudo isto aliado à incapacidade em adaptar as iniciativas da Qualidade ao estado da nação, da indústria e dos aspectos importantes da empresa como por exemplo o Ciclo de Vida do Produto e a Concorrência, incapacidade em se demarcar dos estilos tradicionais de gestão americana por vezes baseados somente na orientação pelos objectivos e resultados por vezes intimamente ligados a aspectos de índole cultural e finalmente a incapacidade em incluir as expectativas e necessidades dos clientes nas actividades organizacionais do dia a dia (Cole, 1993).

De qualquer forma não se pode concluir de ânimo leve que pelo facto de uma qualquer companhia, ao utilizar TQM ou outros Programas de Qualidade daí derivados tenha problemas ao nível organizacional, que o TQM seja um falhanço, pois o problema pode estar somente na aplicação e adaptação desses mesmos programas a novas realidades (Becker, 1993).

Toda esta problemática em volta da implementação e do envolvimento das pessoas nos Programas de Qualidade Total leva a que estas se sintam automaticamente forçadas a exibirem formas comportamentais que no fundo exprimam os seus sentimentos em relação ao que lhes é proposto. Qualquer situação nova que se depare a um indivíduo numa organização, leva sempre a que este evidencie o seu agrado ou desagrado (Mitchell, 1977) pelo que lhe é proposto ou na maior parte das vezes imposto, em nome da satisfação do cliente.

Assim, um determinado ambiente laboral poderá levar a que um indivíduo evidencie as mais variadas formas de comportamento e conseqüentemente quando confrontado com um determinado ambiente de Qualidade Total, ele não deixará de evidenciar esses comportamentos que poderão ser ilustrados de diversas formas consoante a sua percepção.

Qualquer programa relacionado com a temática da Qualidade Total, implica um rigor, determinação e empenho fora do comum para o qual e na maior parte das vezes os indivíduos não estão nem se sentem minimamente preparados, quer por falta de conhecimento quer por simples discordância com os objectivos que na maior parte dos casos não é sequer com eles discutido e negociado.

É sabido por exemplo através de estudos de Hofstede, que Portugal juntamente com outros países como por exemplo o Chile e a ex-Jugoslavia formam um conjunto de nações onde práticas derivadas da Gestão por Objectivos como por exemplo, Independência/Autonomia dos trabalhadores e Discussão/Negociação dos objectivos a cumprir, têm alguma dificuldade em ser implementadas, para não referir por exemplo o elevado grau de evitamento de incerteza em que vive a nossa sociedade organizacional a par de resto com o que se passa ao nível da cultura organizacional japonesa e que origina elevados níveis de burocratização.

A participação das pessoas é uma forma de envolvimento mental e emocional mais do que uma mera actividade muscular, sendo que o grau desse envolvimento nos vários programas, varia substancialmente de passivo a activo (Richardson, 1985).

1.2.5 Opções Comportamentais “EVLN”. Evolução da escala

É precisamente com base numa escala bidimensional onde se inserem para além das vertentes mencionadas Activa/Passiva, as vertentes Construtiva/Destrutiva, que é possível detectar quatro tipos de respostas comportamentais conhecidas por “EVLN” face a qualquer tipo de sentimento relacionado com aspectos de índole laboral:

- E - Exit (Abandono) - Activa/Destrutiva
- V - Voice (Voz) - Activa/Construtiva
- L - Loyalty (Lealdade) - Passiva/Construtiva
- N - Neglect (Negligência) - Passiva/Destrutiva

Com este tipo de respostas é possível obter o comportamento dos indivíduos face a uma qualquer situação que se lhes depre.

No caso concreto deste estudo, quando estes estão situados perante uma situação concreta de laboração em ambiente de Qualidade Total, onde são aplicados os princípios chave da filosofia TQM. Perante determinadas situações idênticas às encontradas em organizações TQM, as pessoas poderão escolher consoante a sua vontade e alternativas, o caminho desejado face ao seu envolvimento ou não na organização em causa.

Este tipo de respostas comportamentais foi inicialmente desenvolvido por Hirschman em 1970 no seu trabalho sobre organizações em declínio, estudando o comportamento das mesmas, onde são utilizadas três (Exit-Abandono, Voice-Voz e Loyalty-Lealdade) das actuais quatro possibilidades de resposta.

Afirmava Hirschman que as empresas e organizações em geral recuperam das suas fases de declínio através da saída da organização, tentativa de melhoramento das condições ou passiva mas otimisticamente esperando que essas condições melhorem (Rusbult, Zembrodt e Gunn, 1982; Withey e Cooper, 1989) sendo que, as duas primeiras, são portadoras ou agentes de mudança, descrevendo-as como as principais alternativas políticas e económicas quando as organizações se encontram em declínio provocando conseqüentemente a insatisfação dos trabalhadores (Withey et al.,1989).

A maior aplicação no meio laboral desta primeira escala “EVL” (Exit-Abandono, Voice-Voz e Loyalty-Lealdade) deu-se num estudo sobre as relações entre organizações e sindicatos, trabalho que poderá ser pormenorizadamente analisado na obra de Freeman e Medoff, 1984.

Mais tarde veio-se a obter a quarta resposta (Neglect-Negligência) desenvolvida por Rusbult e Zembrodt em 1982 num estudo de escalas multidimensionais, onde pela primeira vez surge a escala completa “EVLN”, embora já em 1980, numa aplicação deste tipo de escala a um trabalho sobre hábitos de consumo, onde se pretendia efectuar um estudo do tipo de respostas do consumidor em relação a dados produtos, Kolarska e Aldrich tenham adicionado uma quarta resposta a que chamaram “Silence and Inaction” (Silêncio e Inactividade), (Farrell, 1983).

De referir ainda que em 1982, foi desenvolvido por Rusbult, Zembrodt e Gunn um trabalho mais completo sobre respostas à insatisfação em envolvimento românticos com os quatro tipos de respostas então existentes, onde se pretendia explicar através de uma série de estudos, o impacto de um conjunto de variáveis como o grau de satisfação com a relação, magnitude do investimento individual na relação e qualidade das alternativas face à situação actual, em “EVLN”. Este estudo permitiu um considerável avanço na construção de uma teoria que começava a ganhar alguma consistência no sentido de poder melhor descrever uma situação clara de opção comportamental.

Em 1983, Farrell desenvolve um novo estudo multidimensional que ilustra “EVLN” como sendo um conjunto de respostas possíveis face à insatisfação no trabalho. Este estudo viria a servir de base a uma série de posteriores investigações sobre este tema, uma vez que caracterizava especificamente e neste âmbito, a representatividade de cada uma das quatro respostas possíveis, em ambientes laborais.

Em 1988, Rusbult, Farrell, Rogers e Mainous III, voltaram a utilizar a escala num trabalho que visava restabelecer o contacto com o inicialmente desenvolvido por Farrell em 1983 e com outros de Rusbult, desenvolvidos até à data. Neste trabalho denominado de modelo integrativo de respostas à insatisfação no trabalho, tentou-se verificar com algum sucesso, até que ponto um conjunto de variáveis como satisfação no trabalho, magnitude do investimento e qualidade das alternativas tinham impacto em “EVLN”, oferecendo assim uma nova teoria sobre o efeito destas três variáveis nas quatro respostas possíveis.

Com este trabalho pretendeu-se conciliar uma série de estudos anteriores fundamentais ao desenvolvimento da teoria procurada.

Ainda dentro do conjunto de trabalhos que merecem destaque em função do interesse para este estudo, Withey e Cooper desenvolveram uma investigação em 1989 que visava reportar os resultados de dois estudos longitudinais empregando “EVLN” como respostas condicionadas por um dado conjunto de factores enunciados através do custo das respostas dos indivíduos face a uma dada situação, eficácia dessas mesmas respostas e atractividade do local onde é desenvolvida a acção propriamente dita.

Assim e seguindo atentamente a evolução de cada uma das respostas possíveis face a uma determinada situação, temos que estas quatro opções podem ser reflectidas de diversas formas consoante a situação vivida por cada indivíduo e que no fundo, segundo os autores citados se exprimem da seguinte forma:

- “Exit” - “Abandono”, pode ser avaliada como equivalente a uma separação voluntária do trabalho ou da organização (Farrell, 1983; Rusbult, Farrell, Rogers e Mainous, 1988; Whitey et al., 1989), pedir transferência (Farrell, 1983; Whitey et al., 1989), procurar emprego (Farrell, 1983; Rusbult et al., 1988; Whitey et al., 1989) ou apenas o simples facto de pensar em mudar (Rusbult et al., 1988). Ou como afirmava Todor (1980) os membros de uma organização podem dela sair ou pedir transferência dentro da mesma.

- "Voice" - "Voz", é por seu turno, defenida como sendo uma resposta de tentativa de melhoramento em detrimento da fuga à responsabilidade (Hirschman, 1970). Esta resposta pode ser avaliada como sendo uma tentativa de mudar as coisas (Farrell, 1983), reparar o que está mal através de sugestões (Farrell, 1983; Rusbult et al., 1988; Whitey et al., 1989), falar com o supervisor (Farrell, 1983; Rusbult et al., 1988; Whitey et al., 1989) ou simplesmente mostrar-se capaz de resolver problemas (Rusbult et al., 1988).

A resposta "Voz" contem dois elementos fundamentais que se traduzem na expressão das reclamações dos colaboradores para as chefias sobre assuntos relacionados com o meio laboral, assuntos esses que os preocupem e adicionalmente um elemento mais recente relacionado com o envolvimento dos empregados nos processos de tomada de decisão nas organizações, normalmente denominado de "Gestão Participativa" (Lewin e Mitchell, 1992). Por outro lado, se as pessoas que trabalham na organização acreditam que a mesma não permite que elas tenham um papel influente e decisivo nesses processos, é muito provavel que essas pessoas decidam deixar a organização, mas apenas se essa opção estiver disponível (Hirschman, 1970).

A resposta "Voz", apela normalmente à atenção das altas hierarquias uma vez que estas devem estar sujeitas a gerir este tipo de comportamentos nos seus subordinados (Farrell, 1983). Voz acaba por ser uma das respostas comportamentais com maior importância pois quando não existem formas explícitas deste tipo de resposta, as organizações tendem a ser pequenas, operando em mercados altamente sazonais (Lewin e Mitchell, 1992).

Será uma espécie de compromisso organizacional que como referem Pierce e Dunham, é o ponto até onde o empregado se identifica com a organização e quer continuar a participar nela de forma activa, representando algo mais forte que lealdade.

- A terceira resposta, “Loyalty” - “Lealdade”, segundo Withey e Cooper (1989), não é tão clarividente e conseqüentemente nem tão pouco concordante.

Hirschman descreve “Lealdade” como sendo o produto de um conjunto de factores, maioritariamente económicos, que ligam o individuo a uma dada organização.

Por vezes “Lealdade” é descrita como sendo uma atitude que modera ou condiciona o uso de respostas como “Abandono” e “Voz”. Por outro lado Hirschman noutros estudos, descreve também “Lealdade” como sendo um comportamento que o individuo tem através da realização de coisas que suportam a organização (Withey e Cooper, 1989).

Esta visão múltipla levou Barry em 1974 a afirmar que esta resposta estava aquém da sua capacidade intrínseca de desenvolvimento. Desde o início dos estudos relativos às opções comportamentais que a resposta “Lealdade” se assume como ambígua e conseqüentemente interpretada das formas descritas.

De qualquer forma atendendo ao seguimento do mesmo tipo de análise realizado com as duas respostas anteriores, “Lealdade” é visto como sofrer em silêncio pacientemente (Farrell, 1983), esperar que tudo se resolva (Farrell, 1983; Rusbult et al., 1988; Whitey et al., 1989), deixar os outros tomarem decisões (Farrell, 1983; Whitey et al., 1989) ou ainda dar apoio público e privado à sua organização (Rusbult et al., 1988).

- O surgimento da quarta e última resposta, “Neglect” - “Negligência” reflecte, como já foi afirmado, a necessidade de alargamento do intervalo de respostas possíveis face à insatisfação no trabalho. Nesta resposta o indivíduo assume que a recuperação não é possível, permanecendo o mesmo de forma passiva face aos acontecimentos mas sempre que pode contribui para a destrutividade do seu meio através de formas diversificadas de absentismo, chegadas tardias e maior número de erros durante a sua actividade laboral (Farrell, 1983; Rusbult et al., 1988; Whitey et al., 1989).

Como já foi afirmado, no estudo multidimensional de Farrell (1983), “EVLN” toma uma forma mais concreta e que de certa forma contribui para a execução do presente estudo, uma vez que o trabalho desenvolvido por Farrell se concentrava essencialmente nas organizações, focando-se na altura nas respostas dos trabalhadores face a uma situação concreta, a insatisfação no trabalho. Nesse estudo era sugerido por Farrell que quatro categorias teóricas - “EVLN” - poderiam caracterizar um diverso grupo de comportamentos específicos como por exemplo “turnover”, absentismo, atrasos, pedir transferência ou simplesmente falar com o supervisor.

Contudo, somente em 1988 e com base em todos os trabalhos significativos até à data, Rusbult, Farrel, Rogers e Mainous III, desenvolvem finalmente, como também foi já referido, um estudo que define o impacto de um conjunto de variáveis.

As quatro categorias em análise relacionam-se entre si de uma forma sistemática como aliás é demonstrado no estudo de escalas multidimensionais de Farrel (1983).

“Abandono”, “Voz”, “Lealdade” e “Negligência” variam ao longo das dimensões de Construtividade vs. Destrutividade, sendo “Voz” e “Lealdade” as mais construtivas e “Abandono” e “Negligência” as mais destrutivas enquanto que na dimensão Passiva vs. Activa, “Abandono” e “Voz” se apresentam como as mais activas e “Lealdade” e “Negligência” como as de índole passiva (Rusbult, Farrell, Rogers e Mainous III, 1988).

Em investigações realizadas anteriormente utilizando esta mesma tipologia, verificou-se que as quatro respostas se relacionam empiricamente em concordância com a estrutura hipotetizada, i.e., comportamentos na mesma categoria têm relacionamentos mais evidentes entre si do que as respostas em categorias adjacentes ou opostas. As medidas de cada resposta possuem por seu turno validade convergente e discriminante (Farrell, 1983; Rusbult e Lowery, 1985).

Como foi referido, praticamente todos os trabalhos realizados até à data visam de certa forma tratar “EVLN” como variáveis dependentes de um conjunto de possíveis preditores múltiplos de comportamento.

Neste estudo pretende-se tratar “EVLN” como um conjunto de respostas possíveis face a uma dada situação de vivência em ambiente de Qualidade Total, concretamente onde sejam aplicados os princípios TQM anteriormente enunciados e que transcrevam o funcionamento típico de uma organização que preza pela satisfação total dos seus clientes.

Perante um dado ambiente, o indivíduo inquirido é levado a optar por uma das quatro respostas possíveis “Abandono”, “Voz”, “Lealdade” e “Negligência”, demonstrando assim o seu estado comportamental face à situação laboral que vive. Essa situação poderá ser caracterizada ou não por ambiente TQM.

Todavia, o indivíduo não deixará de ter em consideração a qualidade das alternativas que se lhe depara, uma vez que o grau da qualidade das mesmas influencia a forma como ele vai encarar o ambiente onde trabalha.

A qualidade das alternativas assume-se como um dos factores principais de alteração do comportamento face a uma dada situação, como aliás é perfeitamente demonstrado nos trabalhos de Rusbult et al., onde se pode verificar por exemplo que quando a qualidade das alternativas é elevada provoca comportamentos activos (Voz e Abandono) e quando é baixa induz em actos de índole passiva (Lealdade e Negligência).

1.3 Formulação das Hipóteses

Assim definiram-se com base no anteriormente descrito as seguintes hipóteses para o estudo em causa:

H1 - A organização com Programa formal de Gestão da Qualidade Total (PQT) obterá um “Score TQM” médio superior à organização sem PQT e consequentemente existirão diferenças significativas quanto aos princípios fundamentais do TQM anteriormente mencionados com os quais o Grupo denominado TQM se sentirá mais identificado.

H2 - Indivíduos que laborem em organizações com ambiente TQM, onde existam Programas formais de Gestão da Qualidade Total, serão levados a optar em grande parte por respostas de índole construtiva do tipo “Voz” e “Lealdade” e menos por respostas de índole destrutiva do tipo “Abandono” e “Negligência”, ao contrário dos indivíduos do grupo NTQM.

H3 - Indivíduos que laborem em ambientes que não sejam caracterizados por práticas TQM, onde não existam Programas formais de Gestão da Qualidade Total, serão levados a optar por respostas de índole construtiva do tipo “Voz” e “Lealdade” e menos por respostas de índole destrutiva do tipo “Abandono” e “Negligência”, se a qualidade das alternativas à sua disposição for baixa ou serão levados a optar por respostas de índole activa do tipo Voz e Abandono e menos por respostas de índole passiva do tipo Lealdade e Negligencia, se a qualidade das alternativas for elevada.

2.

MÉTODO

2. MÉTODO

2.1 Sujeitos

2.1.1 Caracterização da Amostra

A escolha dos sujeitos alvo para este estudo não foi de forma alguma uma tarefa fácil dados os constrangimentos naturais da ainda algo deficiente aplicação de PQT's em organizações portuguesas. Se por exemplo tivermos em consideração que a um baixo número de empresas certificadas em Portugal pelo Instituto Português da Qualidade (IPQ) não corresponde de forma alguma um igual número de empresas que aplicam os princípios TQM e que o inverso também se verifica, facilmente se entenderá a dificuldade em encontrar os sujeitos ideais que preencham os requisitos mínimos necessários à execução do presente estudo.

De qualquer forma, foram cuidadosamente seleccionados 180 sujeitos, 90 dos quais laboram a tempo inteiro e em dedicação exclusiva numa empresa industrial do ramo automovel que para além de certificada pelo IPQ, aplica em grande parte os princípios TQM, sendo a maior parte desses princípios aplicada formalmente. A este grupo de indivíduos que labora nesta organização, chamaremos "Grupo 1" ou "TQM".

A outra organização em estudo, donde foram seleccionados os restantes 90 indivíduos entrou em laboração poucos meses antes de ser aplicado o questionário que serve de base para este trabalho.

A organização não aplicava na altura quaisquer princípios TQM e aglomerava um conjunto de indivíduos provenientes de outras empresas industriais do mesmo ramo, que nunca laboraram em ambientes de Qualidade Total, desconhecendo portanto os princípios daí advenientes. A este grupo foi atribuída a designação de “Grupo 2” ou “NTQM”.

Como mais adiante se poderá verificar através do questionário utilizado, é-nos permitido avaliar com alguma precisão não só o ambiente em que labora o sujeito seleccionado como também a sua percepção desse mesmo ambiente.

Os 180 sujeitos escolhidos pertencem na sua maioria, cerca de 70%, a linhas de produção, sendo os restantes provenientes das mais diversas áreas da empresa, às quais chamaremos áreas de suporte. A divisão dos 70/30 (produção/suporte) foi respeitada para os dois grupos, cada um com 90 sujeitos escolhidos.

De certa forma tentou-se respeitar igualmente a origem sexual, pelo que não existem desvios significativos em relação aos dois grupos.

De referir também que a população respeitante ao grupo 1 é ligeiramente mais idosa que a do grupo 2 e situa-se maioritariamente no intervalo de 35 a 45 anos de idade. O grupo 2 apresenta indivíduos na sua maioria abaixo da faixa etária dos 25 anos e com maior grau de escolaridade, atingindo com frequência o grau de ensino secundário ao contrário do grupo 1 cuja maioria de indivíduos atinge somente a instrução primária. De referir que a área de estudo de ambos os grupos não está especificada dado o fraco nível de frequência de ensino demonstrada.

Por outro lado o grupo 1 é o grupo com maior experiência profissional, atingindo mais de 75% dos seus membros mais de 5 anos de actividade, ao contrário do grupo 2 onde grande parte apenas trabalha há 2 anos.

Qualquer dos dois grupos em estudo é composto por indivíduos que na sua maioria é proveniente de baixos níveis hierárquicos.

Quanto ao facto de algum dos grupos ter já conhecimento de aspectos da Qualidade através da formação, é de salientar que o grupo 1 apresenta níveis avançados nesse capítulo, ao contrário do grupo 2 onde mais de 70% dos indivíduos não tiveram nunca qualquer formação na área da Qualidade ou mesmo sobre o Posto de Trabalho, onde também o grupo 1 apresenta 100% de conhecimento.

Também de referir que o grupo 1 conhece ou já ouviu falar das ferramentas básicas da Qualidade enquanto que no grupo 2 apenas metade utiliza ou já ouviu falar.

No grupo TQM todos os indivíduos fazem parte de Equipas de Resolução de Problemas enquanto que no segundo grupo, o NTQM, cerca de 65% o são.

CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

QUESTÕES	VALORES						MÉDIA			D. PADRÃO		MODA		FR. MODA		AMOSTRA					
	MIN		MAX		X			DP		M		FM		N							
	1	2	T	1	2	T	1	2	T	1	2	T	1	2	T	1	2				
	1	2	T	1	2	T	1	2	T	1	2	T	1	2	T	1	2				
1 SEXO	1	1	1	2	2	2	1,3	1,3	1,3	44	44	44	1	1	1	67	67	134	90	90	180
2 IDADE	1	1	1	4	2	4	1,5	2,1	84	45	1,1	1,1	1	1	1	56	65	68	90	90	180
3 NÍVEL FORM. ESCOLAR	1	1	1	5	3	3	1,5	2,1	52	32	52	1	2	2	46	80	123	90	90	180	
4 ÁREA ESTUDO	1	1	1	5	5	5	4,9	4,2	68	1,5	1,2	5	5	5	86	71	157	90	90	180	
5 EXP. PROFISSIONAL ORG.	1	1	1	5	3	3	2,7	1,4	59	64	91	3	1	3	70	6	78	90	90	180	
6 HIERARQUIA	1	1	1	5	4	5	1,5	1,2	1,1	66	92	1	1	1	69	79	148	90	90	180	
7 ACTIVIDADE	1	2	1	10	10	10	5,8	3,5	2,3	1,5	1,9	3	3	3	57	77	134	90	90	180	
9 FORM. QUALIDADE	2	1	1	2	2	2	1,5	1,6	0	45	48	2	1	2	90	65	115	90	90	180	
10 FORM. POSTO TRAB.	2	1	1	2	2	2	1,5	1,7	0	50	44	2	1	2	90	47	133	90	90	180	
11 MEMBRO EQ. RES. PROB.	2	1	1	2	2	2	1,2	1,6	0	41	49	2	1	2	90	70	110	90	90	180	
12 CONHEC. FERRA. QUALID.	2	1	1	2	2	2	1,5	1,8	0	50	43	2	M	2	90	M	135	90	90	180	

Quadro 1

Score TQM

O score TQM é fundamental no apuramento das conclusões deste trabalho, no sentido em que determina a caracterização dos grupos em estudo. É a partir do score que é possível afirmar se um grupo é ou não TQM.

Assim, os resultados indicaram que o Grupo 1 obteve o score mais elevado como inicialmente esperado (235 vs. 209 do grupo 2 com 72% vs. 63% respectivamente).

O valor máximo encontrado para cada grupo foi de 290 pontos para o grupo 1 e de 270 para o grupo 2, sendo os valores mínimos encontrados 155 para o grupo 1 e 113 para o grupo 2.

Nos scores parciais que contam para o score TQM, o grupo 1 atinge sempre os valores mais caracterizantes de um ambiente TQM.

Foi também apurado o grau da Qualidade das Alternativas para cada grupo, chegando-se à conclusão de que o grupo 2 apresenta alternativas mais favoráveis que o grupo 1 com valores de 1,4 contra 1,1 respectivamente, num intervalo de 1 a 2.

GRUPO 1

TQM

GRUPO 1

TQM

Quadro nº 2

CASE Nº	STQM 70-328	STQM 1-5	STQM %	QUAL ALTER	CASE Nº	STQM 70-328	STQM 1-5	STQM %	QUAL ALTER
1	250	3,6	76,22%	1,3	46	210	3,0	64,02%	1,0
2	251	3,6	76,52%	1,0	47	246	3,5	75,00%	1,0
3	269	3,8	82,01%	1,3	48	212	3,0	64,63%	1,0
4	295	4,2	89,94%	1,0	49	241	3,4	73,48%	1,0
5	236	3,4	71,95%	1,0	50	224	3,2	68,29%	1,0
6	249	3,6	75,91%	1,0	51	242	3,5	73,78%	1,0
7	196	2,8	59,76%	1,0	52	257	3,7	78,35%	1,0
8	222	3,2	67,68%	1,3	53	242	3,5	73,78%	1,7
9	203	2,9	61,89%	1,3	54	240	3,4	73,17%	1,0
10	238	3,4	72,56%	1,3	55	229	3,3	69,82%	1,0
11	200	2,9	60,98%	1,0	56	290	4,1	88,41%	1,7
12	196	2,8	59,76%	1,0	57	257	3,7	78,35%	1,3
13	236	3,4	71,95%	1,0	58	233	3,3	71,04%	1,0
14	223	3,2	67,99%	1,0	59	234	3,3	71,34%	1,3
15	207	3,0	63,11%	1,0	60	208	3,0	63,41%	2,0
16	249	3,6	75,91%	1,0	61	255	3,6	77,74%	1,7
17	205	2,9	62,50%	1,0	62	224	3,2	68,29%	1,0
18	243	3,5	74,09%	1,0	63	252	3,6	76,83%	1,0
19	226	3,2	68,90%	1,0	64	235	3,4	71,65%	1,0
20	214	3,1	65,24%	1,0	65	190	2,7	57,93%	1,0
21	273	3,9	83,23%	1,0	66	222	3,2	67,68%	1,0
22	206	2,9	62,80%	1,7	67	246	3,5	75,00%	1,0
23	252	3,6	76,83%	1,0	68	253	3,6	77,13%	1,0
24	220	3,1	67,07%	1,0	69	179	2,6	54,57%	1,0
25	239	3,4	72,87%	1,3	70	262	3,7	79,88%	1,0
26	253	3,6	77,13%	1,0	71	224	3,2	68,29%	2,0
27	243	3,5	74,09%	1,0	72	221	3,2	67,38%	1,0
28	270	3,9	82,32%	1,0	73	239	3,4	72,87%	1,0
29	250	3,6	76,22%	1,3	74	257	3,7	78,35%	1,0
30	285	4,1	86,89%	1,0	75	193	2,8	58,84%	1,7
31	224	3,2	68,29%	1,3	76	211	3,0	64,33%	1,0
32	232	3,3	70,73%	1,0	77	242	3,5	73,78%	1,0
33	248	3,5	75,61%	1,0	78	257	3,7	78,35%	1,0
34	264	3,8	80,49%	1,7	79	216	3,1	65,85%	1,0
35	251	3,6	76,52%	1,0	80	249	3,6	75,91%	1,0
36	155	2,2	47,26%	1,0	81	194	2,8	59,15%	1,0
37	252	3,6	76,83%	1,0	82	228	3,3	69,51%	1,0
38	280	4,0	85,37%	1,0	83	248	3,5	75,61%	1,0
39	183	2,6	55,79%	1,3	84	220	3,1	67,07%	1,3
40	260	3,7	79,27%	2,0	85	210	3,0	64,02%	1,7
41	243	3,5	74,09%	1,0	86	230	3,3	70,12%	1,0
42	228	3,3	69,51%	1,0	87	222	3,2	67,68%	1,0
43	239	3,4	72,87%	1,0	88	245	3,5	74,70%	1,0
44	235	3,4	71,65%	1,0	89	250	3,6	76,22%	1,0
45	279	4,0	85,06%	1,0	90	229	3,3	69,82%	1,0

SCORE ORGANIZACIONAL MEDIO TQM

235

3.4

71,61%

MEDIA DA QUALIDADE ALTERNATIVAS

1 A 2

1,1

GRUPO 2

NTQM

GRUPO 2

NTQM

Quadro nº 3

CASE Nº	STQM 70-328	STQM 1-5	STQM %	QUAL ALTER		CASE Nº	STQM 70-328	STQM 1-5	STQM %	QUAL ALTER
101	251	3,6	76,52%	1,3		146	215	3,1	65,55%	1,3
102	182	2,6	55,49%	1,0		147	212	3,0	64,63%	1,7
103	219	3,1	66,77%	1,0		148	198	2,8	60,37%	1,0
104	225	3,2	68,60%	1,7		149	191	2,7	58,23%	2,0
105	159	2,3	48,48%	1,7		150	203	2,9	61,89%	1,0
106	226	3,2	68,90%	1,3		151	198	2,8	60,37%	1,0
107	221	3,2	67,38%	1,0		152	253	3,6	77,13%	1,0
108	226	3,2	68,90%	1,7		153	267	3,8	81,40%	1,0
109	248	3,5	75,61%	1,7		154	167	2,4	50,91%	2,0
110	159	2,3	48,48%	2,0		155	180	2,6	54,88%	1,3
111	184	2,6	56,10%	1,3		156	174	2,5	53,05%	1,0
112	185	2,6	56,40%	1,0		157	244	3,5	74,39%	2,0
113	241	3,4	73,48%	1,3		158	246	3,5	75,00%	1,0
114	218	3,1	66,46%	1,0		159	231	3,3	70,43%	1,3
115	213	3,0	64,94%	1,0		160	222	3,2	67,68%	1,7
116	230	3,3	70,12%	1,0		161	214	3,1	65,24%	1,7
117	163	2,3	49,70%	1,7		162	195	2,8	59,45%	1,3
118	214	3,1	65,24%	1,7		163	197	2,8	60,06%	2,0
119	270	3,9	82,32%	2,0		164	257	3,7	78,35%	1,0
120	204	2,9	62,20%	2,0		165	164	2,3	50,00%	1,3
121	203	2,9	61,89%	1,3		166	160	2,3	48,78%	1,0
122	246	3,5	75,00%	1,7		167	213	3,0	64,94%	1,0
123	240	3,4	73,17%	1,0		168	228	3,3	69,51%	1,7
124	218	3,1	66,46%	1,7		169	197	2,8	60,06%	1,3
125	209	3,0	63,72%	1,0		170	196	2,8	59,76%	2,0
126	224	3,2	68,29%	2,0		171	226	3,2	68,90%	2,0
127	224	3,2	68,29%	1,0		172	208	3,0	63,41%	1,0
128	260	3,7	79,27%	1,0		173	176	2,5	53,66%	2,0
129	256	3,7	78,05%	1,7		174	147	2,1	44,82%	1,3
130	203	2,9	61,89%	1,7		175	222	3,2	67,68%	1,0
131	249	3,6	75,91%	1,3		176	181	2,6	55,18%	1,3
132	248	3,5	75,61%	1,3		177	187	2,7	57,01%	2,0
133	175	2,5	53,35%	1,0		178	208	3,0	63,41%	1,7
134	202	2,9	61,59%	1,0		179	136	1,9	41,46%	1,7
135	235	3,4	71,65%	1,3		180	161	2,3	49,09%	1,0
136	213	3,0	64,94%	1,3		181	225	3,2	68,60%	1,3
137	254	3,6	77,44%	1,0		182	141	2,0	42,99%	1,7
138	265	3,8	80,79%	1,0		183	126	1,8	38,41%	1,3
139	248	3,5	75,61%	1,3		184	180	2,6	54,88%	1,0
140	250	3,6	76,22%	2,0		185	214	3,1	65,24%	1,3
141	197	2,8	60,06%	1,0		186	226	3,2	68,90%	1,3
142	220	3,1	67,07%	1,7		187	198	2,8	60,37%	1,3
143	178	2,5	54,27%	1,7		188	183	2,6	55,79%	1,3
144	126	1,8	38,41%	1,7		189	113	1,6	34,45%	1,3
145	187	2,7	57,01%	1,3		190	145	2,1	44,21%	1,7

SCORE ORGANIZACIONAL MEDIO NTQM

209

2.9

62,98%

MEDIA DA QUALIDADE ALTERNATIVAS

1 A 2

1,4

SCORES PARCIAIS DE TQM - STQM (POR GRUPO)

PARTE	PI	PII	PIII	PIV	PV	PVI	PVII
GRUPO	5-13	4-10	10-50	9-45	31-155	11-55	Ranking
GRUPO1 TQM	13 100%	10 100%	34 67%	24 52%	117 75%	38 69%	77% Cliente 1º
GRUPO2 NTQM	8 58%	6 64%	33 65%	25 56%	99 64%	35 65%	58% Cliente 1º

2.2 Instrumento

2.2.1 Principais Componentes do Questionário

O instrumento utilizado é uma espécie de selecção de vários questionários previamente utilizados e validados em estudos similares.

Assim o instrumento é constituído por dez partes diferentes cada uma delas com objectivos precisos, prefazendo um total de 100 questões.

A proveniência das questões descritas em cada uma das partes, com excepção da parte nove - P IX, resume-se na sua maioria a duas origens:

- O questionário TQDA - Total Quality Diagnostic Audit - Work Environment Questionnaire, versão TQDA2 de 1993, desenvolvido em grande parte na Universidade de Chicago pelos conceituados especialistas, Professores Doutores S. Becker, R. Kenmore e E. Rosenthal, donde é proveniente o maior número de questões para as partes P I a P VII.

- O questionário referente ao Estudo 2 de uma série de três, realizado por C. Rusbult, D. Farrell, G. Rogers e A. Mainoius III e publicado em 1988, denominado de "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to declining Job Satisfaction" donde foram extraídas as questões para as partes P VIII e P X.

A primeira parte - P I, constituída por um total de doze questões e denominada de “INFORMAÇÃO GERAL”, pretende, como o próprio nome indica, obter informação generalizada, contudo com algum detalhe, respeitante ao inquirido, incluindo questões que vão desde a relação do seu salário com a Qualidade Total às questões que dizem respeito à formação que recebeu, passando por exemplo pelos conhecimentos das ferramentas básicas da Qualidade Total.

A parte seguinte - P II, “INFORMAÇÃO SOBRE A ORGANIZAÇÃO”, refere-se ao perfil da organização sob o ponto de vista de alguns dos mais importantes sintomas da aplicação de PQT's - Programas de Qualidade Total, bem como ao grau de formalidade desses PQT's. Esta parte é constituída por 4 questões.

A parte P III, diz respeito à “CULTURA ORGANIZACIONAL” e inclui questões que descrevem o perfil da empresa sob o ponto de vista tradicional do estudo das organizações. As dez questões prendem-se essencialmente com informação relacionada com a Responsabilidade e Autonomia, Coordenação Inter-Departamental, Burocracia, Comunicação, Espírito de Equipa e Reconhecimento entre outras.

A quarta parte - P IV, “ATTITUDES DE GESTÃO” constituída por nove questões, pretende que o inquirido descreva como um gestor de topo da sua empresa responderia perante questões relacionadas com práticas de Gestão utilizadas na organização, avaliando as suas atitudes perante essas práticas. Os resultados apurados nesta secção foram invertidos, de forma a serem considerados para o Score TQM.

A parte P V, “FRASES CHAVE SOBRE A SUA ORGANIZAÇÃO” tem, através das suas trinta e uma questões, intenção de revelar quais os princípios por que se rege a organização no que diz respeito a temas directamente relacionados com Qualidade Total, tais como Visão/Missão, Satisfação do Cliente, Envolvimento da Gestão de Topo, Melhoria Contínua, Inspeção de Fornecedores e Análise de Gráficos entre outras questões de igual interesse. Todas estas questões, entre outras igualmente mencionadas em cada uma das diferentes partes encontra-se desenvolvida na Introdução.

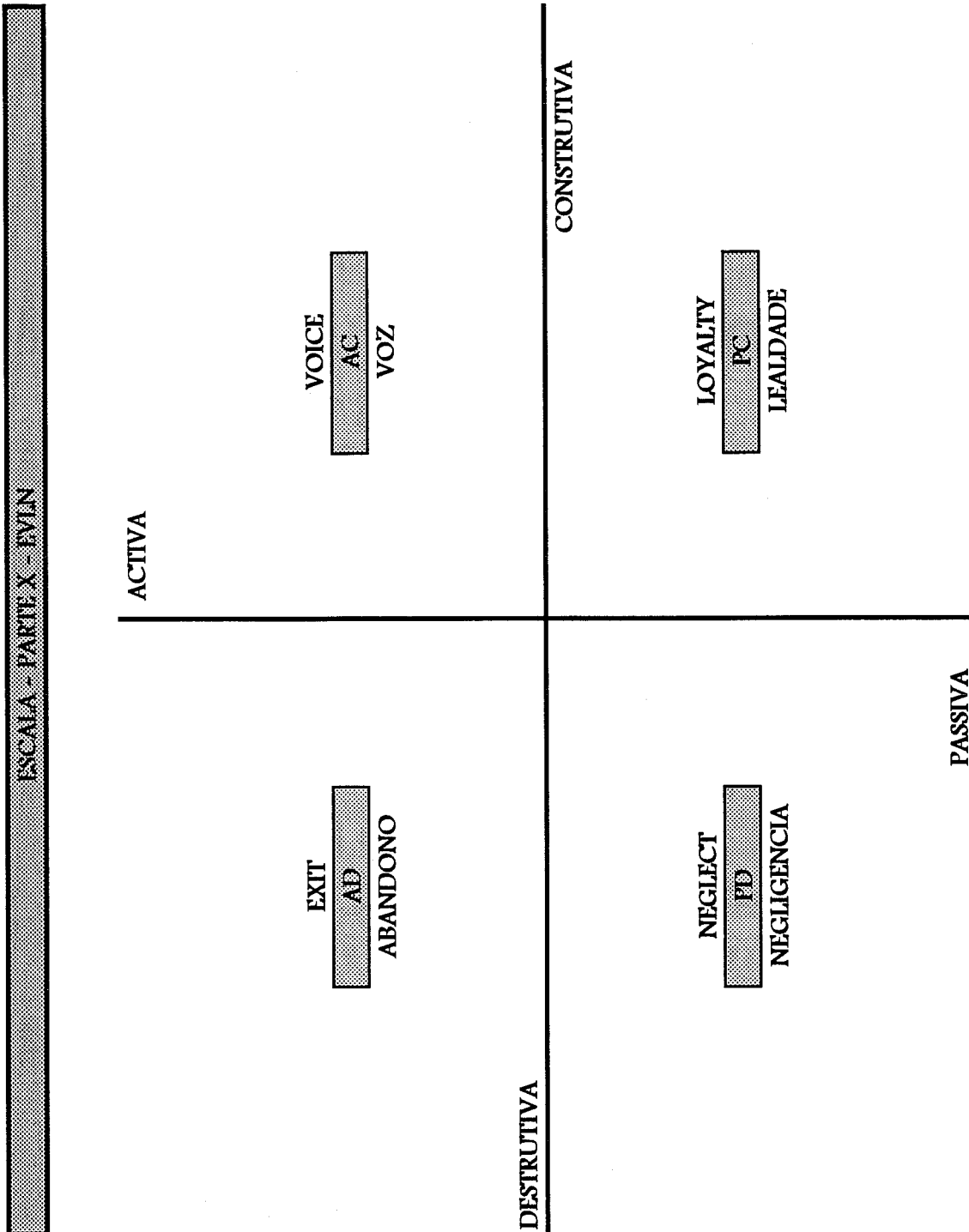
A sexta parte - P VI, refere-se às “FRASES CHAVE SOBRE O SEU TRABALHO” e descrevem pormenorizadamente a relação entre os princípios, conceitos e formação de TQM e a eficácia laboral do inquirido e do seu grupo de trabalho. Esta parte é constituída por onze questões.

A parte P VII, descreve-nos os “RANKINGS MOTIVACIONAIS” do individuo estudado. Envolvendo três simples questões, pretende-se com esta parte avaliar as prioridades do inquirido em temas relacionados com a sua actividade diária, a sua lealdade em situações de maior seriedade e as coisas que mais lhe agradam no seu meio laboral. É intenção desta secção, estudar até que ponto, o cliente se torna na figura central de todo o processo de trabalho.

A oitava parte - P VIII, também constituída por três questões, tem o objectivo de aquilatar o grau e a qualidade das alternativas laborais do individuo inquirido na altura em que se refere o preenchimento do questionário.

A parte P IX, é um espaço aberto concedido ao inquirido, para que este tenha a possibilidade de mencionar o que entender desde que relacionado com o seu próprio meio laboral e que sobre este tenha uma forte influência.

Finalmente a parte P X, engloba as dezasseis questões relacionadas com as quatro opções comportamentais possíveis, EVLN - Exit, Voice, Loyalty and Neglect (Abandono, Voz, Lealdade e Negligencia), pormenorizadamente descritas no capítulo anterior e que constituem polo central deste estudo.



PARTE X DESCRIÇÃO SUMÁRIA DA ESCALA - EVELN Q85-Q100

AC	DESC. SUMARIA	FC	DESC. SUMARIA	FD	DESC. SUMARIA	AD	DESC. SUMARIA
85	Procurar Emprego	86	Sugerir e Implementar	87	Falar bem da Companhia	88	Cometer Erros
89	Procurar Emprego	90	Discutir Problemas com a Chefia	91	Não Criticar	92	Motivação
95	Deixar o Emprego	94	Melhorar Condições	95	Identificação com a Organização	96	Importancia do Trabalho
97	Deixar o Emprego	98	Intervir e Sugerir	99	Confiança na Chefia	100	Chegar Atrasado

2.3 Procedimento

2.3.1 Recolha dos Dados

A passagem dos questionários para cada um dos grupos em estudo processou-se de forma não muito distinta.

Assim, para o Grupo 1 - TQM:

- A organização foi previamente contactada no sentido de lhe ser proposta a realização do estudo em causa, pelo que se obteve a resposta afirmativa.

Posteriormente houve lugar a uma série de reuniões com a Direcção, concretamente com responsáveis pela Qualidade, Recursos Humanos, Produção e Marketing, com a intenção de obter as informações essenciais ao prosseguimento do estudo. Assuntos como por exemplo o perfil do fundador, historial organizacional, processos de produção, de medição e controle, processos de selecção e avaliação, opções de mercado e desenvolvimento estratégico presente e futuro. Em cada reunião com cada um dos membros citados, foi detalhadamente debatido o questionário no sentido de sentir de viva voz a realidade da organização em causa.

O preenchimento dos questionários constituiu a fase seguinte, sendo realizada em dois dias, em várias sessões presenciadas por grupos de doze pessoas, em sala da empresa com excelentes condições para o acto.

Não existia qualquer limite de tempo quer por parte da entidade investigadora quer por parte da organização estudada, que aliviou qualquer tipo de pressão eventual que acarreta o preenchimento de tão detalhado inquérito.

Em cada sessão foi lido e explicado em voz alta o teor do questionário, salientando, para interesse da veracidade das respostas, que os mesmos iriam ser recolhidos por um elemento do grupo inquirido e que este apenas sairia da sala quando chegasse o grupo para a sessão seguinte, onde viria a ser imediatamente designado um novo responsável. Este processo desenrolou-se por todo o dia procedendo-se da mesma forma no dia seguinte, sempre na presença do autor do estudo.

Nenhum membro da Direcção da organização teve acesso ao estudo, tendo este aspecto ficado bem claro perante os inquiridos que assim puderam responder com maior segurança.

Grupo 2 - NTQM:

- Para estes sujeitos a forma de distribuição de questionários foi ligeiramente diferente da do grupo anterior, uma vez que os inquiridos eram provenientes de empresas diferentes e as pessoas não se conheciam na totalidade pois estavam em contacto há relativamente poucos meses, concretamente cerca de dez a doze.

Assim, foi lido e explicado o questionário tal como no grupo anterior, bem como o seu preenchimento se processou na presença do responsável do estudo em causa.

A diferença cifrou-se essencialmente em dois aspectos, sendo um relacionado com o local do preenchimento do questionário o qual se verificou sempre fora das instalações de trabalho do inquirido e o segundo o facto do preenchimento ser em alguns casos, ainda que rara e esporadicamente, um acto solitário, ao contrário do sucedido no grupo anterior onde as pessoas se poderiam observar mutuamente.

De salientar no entanto que sempre que se verificou a presença de mais de três pessoas, facto que se passou na quase totalidade dos casos, processou-se a recolha de questionários de forma semelhante à do grupo citado anteriormente.

2.3.2 Tratamento dos Dados

Para o tratamento dos dados, foi o grupo de 180 indivíduos dividido em duas partes iguais, respeitando a sua origem organizacional, procedendo-se de seguida à caracterização da amostra, utilizando-se a informação obtida nas partes P I e P II.

Para cada uma das partes P III, P IV, P V, e P VI foi realizada uma Análise Factorial sem limite de factores, ao qual se seguiu uma Análise de Consistência Interna, através da determinação do Alpha de Cronbach.

Foram ainda determinadas as principais diferenças existentes entre os dois grupos através da realização de Manovas para cada uma das partes em questão.

A Parte P X, teve o mesmo tratamento estatístico das partes anteriormente descritas com a diferença de que a Análise Factorial foi forçada a quatro factores a fim de poder estimar os quatro comportamentos possíveis, que constituem o polo central deste estudo.

Em todos os casos em que foi realizada a Análise Factorial, procedeu-se à rotação dos factores pelo método “Varimax Normalized”. Consideraram-se significantes saturações factoriais de + ou - .30, sendo as de + ou - .50 muito significantes.

Na parte P VII, procedeu-se a uma simples análise das preferências referentes aos rankings motivacionais consoante o estado ou situação em que o trabalhador se encontrasse. O objectivo foi o de determinar até que ponto uma organização com “sujeitos TQM” coloca o cliente como figura em destaque no seu quotidiano.

No que se refere às questões da parte P VIII, tentou-se medir até que ponto os indivíduos de cada organização têm ou não alternativas de trabalho que possam influenciar ou não as suas preferências comportamentais.

Não houve lugar a tratamento de análise qualitativa da resposta aberta nº 84 - inserida na parte P IX - por insuficiência de dados que o permitissem.

Foi ainda medido para cada organização o Score médio TQM, que permite afirmar/validar se a organização em estudo aplica ou não os princípios descritos que constituem a filosofia da Gestão da Qualidade Total. Este tipo de Score é obtido através de uma pontuação atribuída a cada uma das questões inerentes às partes seguintes do questionário:

- P I - Questões 8 a 12 - 5 a 13 pontos
- P II - Questões 13 a 16 - 4 a 10 pontos
- P III - Questões 17 a 26 - 10 a 50 pontos
- P IV - Questões 27 a 35 - 9 a 45 pontos
- P V - Questões 36 a 66 - 31 a 155 pontos
- P VI - Questões 67 a 77 - 11 a 55 pontos

Assim a organização poderá atingir um Score médio TQM entre 70 e 328 pontos.

De notar que não contam para o Score TQM as questões referentes às partes VII, VIII, IX e X.

Finalmente, procedeu-se a uma análise geral de intercorrelações onde se poderá verificar variáveis como o Score TQM, a escala EVLN, os Factores correspondentes à P X, Questões Q1 a Q7 e Q9 a Q16, Scores das Partes III a VIII, se correlacionam. A análise foi realizada para o total da amostra, sendo que para cada um dos dois grupos se procedeu a uma pequena análise de intercorrelações onde se incluem o Score TQM, a escala EVLN e os Factores correspondentes à P X .

O programa estatístico utilizado em todo o trabalho foi o “CSS - Statistica for Windows”.

3.

RESULTADOS

3. RESULTADOS

3.1 Resultados - Parte III - Cultura Organizacional

Análise Factorial; Análise de Consistência Interna; Manova dos Factores

Após análise factorial, com rotação “varimax normalized” não forçada, verificou-se a origem de um único factor. De referir que a cada item correspondeu uma média sempre superior a 3 na escala de “Lickert” de 1 a 5 utilizada, o que transcreve um elevado sentido de Cultura Organizacional para os dois grupos em geral.

Quanto às diferenças entre os dois grupos em estudo, verificou-se que o grupo 1 - TQM, sugeriu em geral valores mais coadunáveis com um ambiente de Gestão da Qualidade Total, ainda que esses valores não apresentem diferenças muito significativas em relação ao grupo 2 - NTQM que superou o grupo 1 nos itens Clareza na Missão e Objectivos, Espírito de Equipa e Comunicação.

A maior diferença entre os dois grupos cifrou-se na questão da Cooperação e Coordenação Inter-departamental, onde o grupo 1 apresenta clara vantagem em relação ao seu oposto ao serem verificados valores de 3,6 e 2,9 respectivamente.

Nº Q	DESCRIÇÃO SUMARIA	MÉDIA X	D. PADRÃO DP	SAT. FAC.		h2
				FI		
17	Responsabilidade e Autonomia	3.5	1.3	.61		.37
18	Incentivo Inovação e Risco	3.3	1.1	.66		.44
19	Clareza Missão e Objectivos	3.6	1.1	.57		.33
20	Coordenação/Cooperação Inter-Depart.	3.1	1.1	.64		.42
21	Apoio/Reconhecimento das Chefias	3.4	1.2	.70		.50
22	Burocracia	3	1.2	.32		.10
23	Espírito de Equipa	3.1	1.4	.74		.55
24	Fundamentos do Reconhecimento	3	1.2	.71		.50
25	Abertura e Diálogo	3.4	1.2	.75		.55
26	Comunicação	3.6	1.1	.65		.43
<p>VALORES PROPRIOS</p> <p>% VARIANCIAS / FACTOR</p> <p>% VARIANCIAS ACUMULADA</p> <p>ALPHA CRONBACH - FI</p>						
				4.21		
				42.1		
				42.1		
				.84		

QUESTÕES	MÉDIA			D. PADRÃO			AMOSTRA		
	X			DF			N		
	1	2	T	1	2	T	1	2	T
17 Responsabilidade/Autonomia	4	4	4	1	1	1	90	90	180
18 Incentivo Inovação e Risco	4	3	3	1	1	1	90	90	180
19 Clareza Missão e Objectivos	3	4	4	1	1	1	90	90	180
20 Coordenação/Cooperação Inter-Depart.	4	3	3	1	1	1	90	90	180
21 Apoio/Reconhecimento das Chefias	4	3	3	1	1	1	90	90	180
22 Burocracia	3	3	3	1	1	1	90	90	180
23 Espírito de Equipa	3	3	3	1	2	1	90	90	180
24 Fundamentos do Reconhecimento	3	3	3	1	1	1	90	90	180
25 Abertura e Diálogo	4	3	3	1	1	1	90	90	180
26 Comunicação	3	4	4	1	1	1	90	90	180

WILKS .8154 F - VALUE 3.825 df (10,169) PILLAI V .1845 p LEVEL .0001

3.2 Resultados - Parte IV - Atitudes de Gestão

Análise Factorial; Análise de Consistência Interna; Manova dos Factores

Realizada uma análise factorial não forçada com rotação “varimax normalized”, foram encontrados três factores agrupando, segundo as saturações factoriais, os itens da seguinte forma:

O factor 1 - F1, concentrou as cinco primeiras questões referentes a esta Parte IV - Atitudes de Gestão, não se notando contudo quaisquer características comuns entre as mesmas que possam indiciar um nome para o factor em causa.

O factor 2 - F2, agrupou as seguintes três questões, podendo-se verificar aqui algo em comum, especialmente entre as questões 33 e 34, que no fundo explicam sucintamente o que se entende por “Bem Gerir”.

O último factor - F3, refere-se unicamente à questão 35 que transcreve o “Fazer Bem à Primeira”.

As saturações factoriais encontradas são de uma forma geral fortes com valores acima de .57, à excepção da Q34 com .41 referente ao factor 2.

O factor 1 apresenta uma forte consistência interna com um Alpha de Cronbach de .64, bastante superior ao do segundo factor que apenas se queda por .35. A correlação entre os factores encontrados não é de todo significativa.

Apenas se notam diferenças com alguma significatividade no primeiro factor, onde é de salientar a relevância dos elementos do grupo 2 ao obterem médias mais elevadas que os do grupo 1, o que, ao contrario de todas as outras partes do questionário, indicia uma menor preocupação por factos inerentes à Gestão da Qualidade Total, fazendo afirmações inadequadas a um ambiente TQM. Note-se que o score relativo a esta parte do questionário deve ser analisado de forma inversa, daí os resultados obtidos serem naturalmente diferentes dos obtidos nas partes restantes.

Nº Q	DESCRIÇÃO SUMARIA	MEDIA X	D. PADRÃO DP	SATURAÇÕES FACTORIAIS			h2
				F1	F2	F3	
27	Objectivo das Compras	2.2	1.2	.62	.15	-.09	.42
28	Realização do Trabalho	1.9	1	.67	.01	.13	.47
29	Importancia da Formação	3	1.6	.58	.05	-.18	.38
30	Reconhecimento	2.3	1.4	.69	-.10	.31	.59
31	Função dos Supervisores	2.8	1.3	.57	.23	.05	.39
32	Importancia Planos Longo Prazo	2.7	1.3	.09	.77	-.22	.66
33	Melhor Forma de Gerir	3.2	1.5	-.04	.63	.42	.59
34	Definição de Bom gestor	3.2	1.4	.38	.41	.09	.33
35	Fazer Bem à Primeira	3.1	1.5	.05	.83	.83	.70
VALORES PROPRIOS				2.34	1.13	1.05	
% VARIANCIA / FACTOR				26.09	12.62	11.75	
% VARIANCIA ACUMULADA				26.09	38.72	50.47	

ALPHA CRONBACH/INTERCORRELAÇÕES - F IV - ATITUDES DE GESTAO

FACTOR	ALPHA C.	F1	F2	F3
F1	.64	1	.28	.11
F2	.35		1	.07
F3	nd			1
ALPHA TOTAL	.29			

DIFERENÇAS ENTRE OS 2 GRUPOS - F IV - ATITUDES DE GESTÃO

EFEITOS	
WILKS	.9573
F-VALUE	2.614
df	(3,176)
P-LEVEL	.0527
PIIIAI - V	.0426
SIGNIFIC. F	.0527

GRUPO	MEDIAS E DESVIO PADRÃO									
	F1		F2		F3		F3		N	
	X	DP	X	DP	X	DP	X	DP	X	DP
1 - TQM	2.3	.88	3	.95	3.2	1.5	3.2	1.5	90	90
2 - NTQM	2.6	.75	3	.90	3.2	1.5	3.2	1.5	90	90
TOTAL	2.4	.84	3	.92	3.2	1.5	3.2	1.5	180	180
UNIVARIATE F (1,176)	7.493		.035		0					
SIGNIFICANCIA F	.007		.851		1					

3.3 Resultados - Parte V - Frases Chave sobre a Organização

Análise Factorial; Análise de Consistência Interna; Manova dos Factores

A análise factorial referente à Parte V, foi realizada da mesma forma que as anteriores, isto é, não forçada e com rotação “varimax normalized”. Assim, foram obtidos quatro factores a partir das trinta e uma questões disponíveis.

Ao contrário da duas últimas análise efectuadas, foi notada aqui alguma tendência lógica para pequenos agrupamentos de items. As saturações factoriais encontradas para cada factor distribuíram-se da seguinte forma:

O factor 1 - F1, agrupou items maioritariamente relacionados com a temática da Qualidade em geral e a sua íntima relação e inter-dependência com a Gestão de Topo.

O segundo factor, F2, reflectiu essencialmente aspectos relacionados com o Planeamento e Controle da Qualidade e toda a visualização gráfica inerente.

F3 por seu turno apurou também, alguns aspectos ligados ao conteúdo do factor descrito anteriormente, mas com uma nota saliente, de que apenas se refere aos maus aspectos relacionados com a Qualidade, isto é, a parte referente a reclamações, devoluções e erros. No factor 2, todos os aspectos mencionavam algo relacionado com a visão positiva da Qualidade, tais como, novas ideias, ciclos de tempo rendimento e benefícios em geral.

Por fim, F4 está essencialmente focado nos aspectos directa ou indirectamente relacionados com o consumidor. Neste factor podem-se ver agrupadas questões que dizem respeito à relação que a organização, através dos seus trabalhadores, estabelece com os seus clientes, quer pela atenção ao mercado e suas mudanças quer à forma como esse mesmo mercado é servido, com base na qualidade e rapidez com o mínimo de custos para a empresa.

A consistencia interna de cada um dos factores encontrados é bastante forte, como se pode avaliar pelos valores obtidos, situados entre .76 e .89.

No que se refere às correlações entre os factores, pode-se afirmar que se apresentam valores significativos em geral, com destaque, para a correlação entre F1 e F4.

Encontram-se diferenças em geral entre os dois grupos, em todos os factores, com especial atenção para as encontradas nas respostas inerentes ao factor 1 - Qualidade e Gestão de Topo, onde o grupo 1 assume com clareza uma posição de relevante importancia no tocante à problemática da implementação, participação e divulgação de Programas de Gestão de Qualidade Total - PQT's.

Tambem no factor 3 se encontram diferenças significativas, novamente com vantagem para o grupo TQM.

Em geral, pode-se afirmar que tambem nesta parte do questionário, o grupo 1 se identifica melhor que o outro grupo, com os aspectos fundamentais da Qualidade, como era inicialmente esperado.

Nº Q	DESCRIÇÃO SUMARIA	MÉDIA X	D. PADRÃO DP	SATURAÇÕES FACTORIAIS				h2
				F1	F2	F3	F4	
36	Qualidade-Parte da Missão e Visão	4.3	1.2	.59	.17	-.04	.13	.40
37	Descrição da Qualidade pela G. Topo	3.6	1.5	.61	.14	.13	.11	.71
38	G. Topo Explicou Porquê a Qualidade	3.5	1.4	.79	.19	.2	.21	.74
39	Acreditação da Qualidade pelas Pessoas	3.4	1.3	.70	.14	.12	.16	.53
40	G. Topo-Todos Responsáveis Qualidade	4	1.4	.70	.18	.02	.23	.58
41	Responsabilidade é Sentida	3.5	1.3	.35	.23	-.13	.47	.41
42	Maior Parte Integra o Plano da Q.	3.4	1.4	.34	.11	-.22	.52	.45
43	G. Topo Identificou os Clientes	3.5	1.3	.52	-.02	.09	.43	.47
44	Prioridade-Satisfação do Cliente	4.2	1.2	.53	-.16	.24	.39	.51
45	Gestão Topo actua p/ o Cliente	4.2	1	.47	.05	.18	.38	.60
46	Satisfação Cliente Acima Tudo	4	1.1	.21	-.02	.11	.51	.32
47	Envolvimento G. Topo PQT's	3.9	1.3	.62	.38	.13	.34	.65
48	Atendimento Ganhos com PQT's	3.6	1.4	.50	.43	.16	.28	.54
49	Compras Inspeccionadas	4	1.2	.10	.07	.01	.52	.28
50	Fornecedores Auditados	3.4	1.3	.08	.30	.02	.62	.48
51	Utilização de JIT	3.2	1.5	.16	.17	.12	.45	.27
52	Organização Acenta Mudanças	3.9	1.2	.15	.29	.05	.61	.49
53	Resposta Imediata a Mudanças	3.3	1.3	.10	.24	.08	.66	.50
54	Comportamento Gerado p/ Cliente	3.4	1.3	.11	.02	.25	.47	.30
55	Partilha Regular de Informação	3.2	1.3	.14	.40	-.22	.41	.41
56	Graficos Reflectem Produtividade	3.6	1.3	.23	.51	.24	.18	.41
57	Graficos Reflectem Defeitos	3.3	1.5	.30	.22	.50	-.01	.39
58	Graficos Reflectem Quantidade	3.7	1.4	.12	.54	.24	.03	.37
59	Graficos Reflectem Novas Ideias	3.1	1.4	.07	.61	-.08	.13	.69
60	Graficos Reflectem Ciclos Tempo	2.9	1.3	.08	.73	.23	.20	.64
61	Graficos Reflectem Devoluções	2.9	1.4	.04	.19	.75	.11	.61
62	Graficos Reflectem Reclamações	3	1.4	.06	.12	.54	.13	.74
63	Graficos Reflectem Rendimento	3	1.3	.02	.64	.21	.16	.48
64	Graficos Reflectem Custos Ma Q.	2.8	1.4	.16	.30	.65	.04	.55
65	Graficos Reflectem Custos Melhoria Q.	3.3	1.4	.20	.76	.11	.17	.66
66	Graficos Reflectem Benefícios da Q.	3.5	1.4	.26	.72	.16	.16	.64
VALORES PROPRIOS				9.54	2.74	2.05	1.5	87
% VARIANÇIA / FACTOR				30.79	8.83	6.63	4.84	
% VARIANÇIA ACUMULADA				30.79	39.62	46.25	51.08	

ALPHA CRONBACH/INTERCORRELAÇÕES - F.V. FRASES CHAVES/ ORGANIZAÇÃO

FACTOR	ALPHA C.	F1	F2	F3	F4
F1	.89	1	.48	.40	.66
F2	.86		1	.45	.50
F3	.76			1	.27
F4	.82				1
ALPHA TOTAL	.76				

DIFERENÇAS ENTRE OS 2 GRUPOS - F V - FRASES CHAVE SOBRE A ORGANIZAÇÃO

EFEITOS	
WILKS	.7214
F-VALUE	16.89
df	(4,175)
P-LEVEL	0
PILLAI - V	.2785
SIGNIFIC. F	0

GRUPO	MEDIAS E DESVIO PADRÃO												N
	F1		F2		F3		F4		F3		F4		
	X	DP	X	DP	X	DP	X	DP	X	DP	X	DP	
1 - TOM	4.2	.72	3.5	.89	3.3	.98	3.7	.67	3.3	.98	3.7	.67	90
2 - NTQM	3.3	.96	3.1	1.1	2.7	1.1	3.4	.81	2.7	1.1	3.4	.81	90
TOTAL	3.7	.97	3.3	1	3	1.1	3.6	.75	3	1.1	3.6	.75	180
UNIVARIATE F (1,178)	55.37		10.76		16.9		7.21		16.9		7.21		
SIGNIFICANCIA F	0		.0012		.0006		.008		.0006		.008		

3.4 Resultados - Parte VI - Frases Chave sobre o Trabalho

Análise Factorial; Análise de Consistência Interna; Manova dos Factores

Utilizando os métodos anteriormente descritos em situações idênticas, procedeu-se a uma análise factorial referente à parte VI - Frases Chave sobre o seu Trabalho.

Tambem nesta parte, os itens agrupados deram origem a factores contendo algo em comum.

O factor 1 - F1, oferece-nos uma perspectiva interessante sobre os aspectos inerentes à Formação em geral com destaque para os relacionados com o Posto de Trabalho e com a Qualidade.

O segundo factor, ainda que não sendo tão claro como outros já encontrados, indica-nos uma certa tendência para agrupar itens relacionados com a Resolução de Problemas.

Finalmente o factor 3, não nos fornece qualquer pista credível que suscite a atribuição de um nome próprio.

Da análise do Alpha de Cronbach e das intercorrelações dos factores, apenas o factor 2 apresenta uma forte consistência interna com um Alpha de Cronbach de .75.

De salientar ainda o facto de não existirem correlações significativas entre quaisquer dos factores encontrados, com excepção para a que foi encontrada para F1/F2 que mesmo não atingindo valores tão elevados como os já encontrados.

Foram encontradas diferenças entre os valores apresentados pelos dois grupos, possíveis de se verificar nos factores 1 e 3, onde o grupo 2 revela aqui, ao contrario do que se tem verificado noutras partes do questionário, alguma vantagem no que diz respeito aos aspectos relacionados com a Qualidade e a Formação. Tal é possível porque os inquiridos foram abordados exactamente num período em que se encontravam em formação na empresa.

Nº Q	DESCRIÇÃO SUMARIA	MÉDIA X	D. PADRÃO DP	SATURAÇÕES FACTORIAIS			h2
				F1	F2	F3	
67	Fazer Bem à Primeira	2.6	1.6	.36	-.22	.25	.24
68	Capacidade p/ Determinar Prazos	4.1	1.2	.03	.14	.73	.55
69	Satisfazer Cliente-Não a Chefia	3	1.6	-.11	-.04	.73	.54
70	Acreditar no Compromisso Organizacional	3.9	1.2	.18	.62	.15	.44
71	Acreditar Qualificação das Pessoas	3.4	1.4	.09	.66	-.23	.50
72	Utilidade Formação em Qualidade	2.8	1.6	.77	.25	-.17	.68
73	Aumento Produtividade Resultante Form.	3.4	1.5	.82	.15	.08	.71
74	Utilidade Formação e/ Posto Trabalho	3.3	1.6	.85	.19	-.12	.77
75	Aumento Produtividade Resultante Form.	3.3	1.5	.87	.23	-.01	.81
76	Eficácia na Resolução de Problemas-Equipa	3.4	1.2	.11	.85	.03	.74
77	Eficácia na Resolução de Problemas-Orgº	3.4	1.2	.19	.80	.11	.68
VALORES PROPRIOS				3.76	1.65	1.23	
% VARIANCIA / FACTOR				34.21	15.01	11.21	
% VARIANCIA ACUMULADA				34.21	49.22	60.43	

ALPHA CRONBACH/INTERCORRELAÇÕES - P.VI - FR. CHAVES/ TRABALHO

FACTOR	ALPHA C.	F1	F2	F3
F1	.8	1	.35	-.07
F2	.75		1	.02
F3	nd			1
ALPHA TOTAL	.25			

DIFERENÇAS ENTRE OS 2 GRUPOS - F VI - FRASES CHAVE SOBRE O TRABALHO

EFETOS	
WILKS	.8231
F-VALUE	12.60
df	(3,176)
P-LEVEL	0
PILLAI - V	.1768
SIGNIFIC F	0

GRUPO	MEDIAS E DESVIO PADRÃO										
	F1		F2		F3		F2		F3		N
	X	DP	X	DP	X	DP	X	DP	X	DP	
1 - TQM	3.4	1.1	3.6	.9	3.2	1	3.6	.9	3.2	1	90
2 - NTQM	3.8	1.1	3.5	1.1	3.9	1	3.5	1.1	3.9	1	90
TOTAL	3.1	1.1	3.5	1	3.5	1	3.5	1	3.5	1	180
UNIVARIATE F (1,178)	17.36		.17		18.83		.67		.0002		
SIGNIFICANCIA F	.0004		.67		.0002						

3.5 Resultados - Parte X - “EVLN” - Abandono, Voz, Lealdade e Negligência

Análise Factorial; Análise de Consistência Interna; Comportamento dos dois Grupos - Manova dos Factores

Trata-se, como é sabido, da questão central do estudo, merecendo por essa razão uma maior atenção no sentido de serem detectadas diferenças que ajudem a validar as hipóteses inicialmente formuladas.

Após a análise factorial, realizada nos moldes já descritos em partes anteriores, verificou-se que os factores agruparam as questões do seguinte modo:

F1 - 4E+1L

F2 - 4V+1L

F3 - 2N+1L

F4 - 2N+1L

Sendo “EVLN”, “Abandono”, “Voz”, “Lealdade” e “Negligência”, respectivamente, como já foi anteriormente descrito.

Da análise propriamente dita, verificou-se um agrupamento quase perfeito em F1 e F2, uma vez que em cada um deles se juntaram 4 questões de uma dimensão mais uma relacionada com a dimensão “Lealdade”.

Os factores 3 e 4 revelam a mesma identidade, ao agruparem cada um deles 2 questões de “Negligência” e uma de “Lealdade”.

De salientar as médias bastante elevadas obtidas na Q86 (V) “sugerir e implementar” e Q87 (L) “falar bem da companhia”.

Em geral, os comportamentos activos e construtivos destacam-se.

De referir que a consistência interna é elevada para F1 e F2 e relativa para F3, não sendo significativa a encontrada para F4. Quanto às correlações entre os factores encontrados não se justifica qualquer registo significativo.

Foram encontradas diferenças muito significativas em F1 onde o grupo 2, como esperado, atinge valores elevados, dado tratar-se do factor que contem as 4 questões relacionadas com a dimensão “Abandono”.

Nos restantes factores, as diferenças encontradas revelaram-se na generalidade pouco significativas.

De referir ainda que o factor 2, que como se sabe inclui as questões “Voz”, é sensivelmente igual para os dois grupos.

Nº Q	DESCRIÇÃO SUMARIA	MÉDIA X	D. PADRÃO DP	SATURAÇÕES FACTORIAIS				h2
				F1	F2	F3	F4	
85	Procurar Emprego	2.5	1.8	.72	.18	.16	.08	.59
86	Sugerir e Implementar	4	1.2	-.12	.62	-.03	.02	.41
87	Falar bem da Comp ^a	3.9	1.2	-.48	.24	.12	.48	.55
88	Cometer Erros	2.4	1.4	.15	-.39	.33	.46	.50
89	Procurar Emprego	2.6	1.7	.81	.15	.08	-.02	.70
90	Discutir Prob. c/ Chefia	2.6	1.7	.16	.55	.03	.06	.33
91	Não Criticar	2.5	1.4	-.31	.36	.51	.18	.52
92	Motivação	3.6	1.3	.15	.01	-.11	.78	.64
93	Deixar o Emprego	2.5	1.5	.67	.02	-.05	.19	.50
94	Melhorar Condições	3	1.4	.14	.54	.05	-.20	.35
95	Identificação c/ Org.	2.6	1.6	-.31	.49	.41	.02	.50
96	Importancia Trabalho	2.3	1.5	.06	.07	.71	-.19	.55
97	Deixar o Emprego	2.3	1.4	.70	.06	.01	.02	.50
98	Intervir e Sugerir	3.5	1.4	.12	.69	.01	.08	.50
99	Confiança na Chefia	3.7	1.3	-.64	.12	.13	.31	.53
100	Chegar Atrasado	1.8	1.2	.09	-.11	.62	.09	.42
VALORES PROPRIOS				3.12	2.3	1.48	1.2	
% VARIANÇIA / FACTOR				19.51	14.31	9.24	7.51	
% VARIANÇIA ACUMULADA				19.51	33.83	43.07	50.58	

ALPHA CRONBACH/INTERCORRELAÇÕES - F.X - EVLN

FACTOR	ALPHA C.	F1	F2	F3	F4
F1	.52	1	.10	.06	.04
F2	.58		1	.26	-.02
F3	.38			1	.13
F4	.28				1
ALPHA TOTAL	.30				

DIFERENÇAS ENTRE OS 2 GRUPOS - F X - FVLN - ABANDONO, VOZ, LEALDADE E NEGLIGENCIA

EFETOS	
WILKS	.6251
F-VALUE	26.23
df	(4,175)
P-LEVEL	0
PILLAI - V	.3749
SIGNIFIC. F	0

GRUPO	MEDIAS E DESVIO PADRÃO											
	F1		F2		F3		F4		N			
	X	DP	X	DP	X	DP	X	DP				
1 - TOM	2.2	.63	3.1	.96	2.2	.95	3.4	.94	90			
2 - NTQM	3.3	.82	3.2	.08	2.2	.91	3.2	.75	90			
TOTAL	2.7	.91	3.1	.89	2.2	.93	3.3	.85	180			
UNIVARIATE F (1,178)	101.7		1.30		.045		1.10					
SIGNIFICANCIA F	0		.25		.83		.29					

3.6 Resultados - Análise Geral de Intercorrelações

De referir que as correlações encontradas entre os factores 1, 2, 3 e 4 e a escala AD (4E), AC (4V), PC (4L) e PD (4N), são extremamente fortes, como se pode observar:

F1 - 4E+1L «97%» AD

F2 - 4V+1L «94%» AC

F3 - 2N+1L «54%» PC

F4 - 2N+1L «67%» PD

Outras correlações de interesse, revelaram que (acima de 60%):

Os indivíduos mais idosos são os indivíduos com maior experiência profissional e que já possuem alguma formação em Qualidade fazendo inclusivé parte de equipas de resolução de problemas.

Normalmente quem já tem formação em Qualidade possui igualmente formação sobre o Posto de Trabalho e integra também Equipas de Resolução de Problemas verificando-se também que os indivíduos com experiência profissional mais elevada fazem parte de equipas de resolução de problemas. As pessoas que integram estas Equipas de Resolução de Problemas contribuem com maior regularidade para aumentar o número de sugestões de melhoria.

De referir que quem já teve formação sobre Qualidade apreendeu com eficácia os conceitos básicos referentes às ferramentas essenciais da qualidade e que onde existe essa formação sobre Qualidade ou se conheçam as ferramentas básicas, existe também um maior número de sugestões de melhoria. O número de sugestões também aumenta quando existe formalidade na aplicação de um PQT.

Tem-se igualmente vindo a observar em geral uma descida nos níveis hierárquicos, sendo as pessoas mais idosas ou com maior experiência profissional a referi-lo. A descida nos níveis hierárquicos verifica-se também quando existe mais formação em Qualidade, quando as pessoas integram equipas multi-funcionais ou quando existem PQT's formais e especialmente quando estes se aplicam em toda a organização.

Verifica-se que quando não existem PQT's formais nas organizações ou quando estes não são aplicados na totalidade na empresa, as pessoas tendem a ser mais Activas Destrutivas - AD, tendem abandonar a organização.

A maior parte dos locais onde é empregue um PQT formal ou quando este é aplicado em toda a empresa em todos os seus departamentos, sente que o benefício ao nível da formação da Qualidade é superior e implica que as pessoas integrem Equipas de Resolução de Problemas. Note-se que onde existem PQT's, normalmente são aplicados na totalidade da organização.

Quanto às relações entre o score TQM e os scores parciais que o constituem, nota-se que os indivíduos atingem um maior score TQM quando os scores parciais das partes III (Cultura Organizacional), V (Frases Chave sobre a sua Organização) e VI (Frases Chave sobre o seu Trabalho) são mais elevados.

Os indivíduos com STQM mais elevado tendem a ser mais construtivos e menos destrutivos. Estes indivíduos pertencem a organizações onde são aplicados com formalidade e em toda a organização, Programas de Gestão da Qualidade Total.

Se analisarmos as correlações por grupo, verificamos que no grupo 1, existem fortes correlações entre os factores encontrados para o grupo respectivo e as escalas referentes a esse mesmo grupo.

No grupo 2 existem correlações fortes entre o factor F1 e a escala PC, bem como entre F3 e a escala AC e o F4 e PD. O factor 2 atinge uma correlação perfeita com AD.

Os indivíduos do grupo TQM, com maior STQM, são mais activos e construtivos que os indivíduos do grupo NTQM. Os indivíduos G2 são mais passivos, mantendo no entanto alguns níveis de construtividade mais satisfatórios. Contudo têm alta tendencia para abandonar a organização, ao contrario dos elementos do outro grupo.

ANÁLISE GERAL DE INTERCORRELAÇÕES

VARIAVEL	STQM	AD-E	AC-V	PC-L	PD-N	F1-PX	F2-PX	F3-PX	F4-PX	Q9	Q11	Q15
STQM	1	-.42	.22	.52	-.04	-.32	.30	.16	.10	.39	.37	.54
AD-E		1	.17	-.37	.15	.97	.07	.00	-.02	-.53	-.55	-.61
AC-V			1	.23	-.02	.20	.94	.16	-.05	-.13	-.12	-.03
PC-L				1	.12	-.21	.44	.54	.31	.18	.23	.31
PD-N					1	.18	.03	.60	.67	-.14	-.12	-.08
F1-P X						1	.10	.06	.04	-.48	-.51	-.54
F2-P X							1	.26	-.02	-.10	-.06	.03
F3-P X								1	.13	-.12	-.05	-.01
F4-P X									1	.05	.02	.07
Q9										1	.73	.71
Q11											1	.75
Q15												1

F1 (4E + 1L) » » Q85, Q89, Q93, Q97, Q99
 F2 (4V + 1L) » » Q86, Q90, Q94, Q95, Q98
 F3 (2N + 1L) » » Q91, Q96, Q100
 F4 (2N + 1L) » » Q87, Q88, Q92

p<.05

ANÁLISE GERAL DE INTERCORRELAÇÕES - GRUPO IQM

VARIÁVEL	STQM	AD-E	AC-V	PC-L	PD-N	F1-PX	F2-PX	F3-PX	F4-PX	Q9	Q11	Q15
STQM	1	-.12	.38	.37	.12	.44	-.07	.04	.22	nd	nd	nd
AD-E		1	.02	-.23	.02	-.06	.94	-.03	-.03	nd	nd	nd
AC-V			1	.41	-.02	.90	.05	-.08	.15	nd	nd	nd
PC-L				1	.15	.71	-.07	.07	.45	nd	nd	nd
PD-N					1	.08	.00	.76	.69	nd	nd	nd
F1-PX						1	-.02	-.04	.29	nd	nd	nd
F2-PX							1	-.05	.02	nd	nd	nd
F3-PX								1	.17	nd	nd	nd
F4-PX									1	nd	nd	nd
Q9										1	nd	nd
Q11											1	nd
Q15												1

F1 (4V + 2L) » Q86, Q90, Q91, Q94, Q95, Q98

F2 (4E + 1L) » Q85, Q89, Q93, Q97, Q99

F3 (2N) » Q88, Q92

F4 (2N + 1L) » Q87, Q96, Q100

p<.05

ANÁLISE GERAL DE INTERCORRELAÇÕES - GRUPO NTQM

VARIÁVEL	STQM	AD-E	AC-V	PC-L	PD-N	F1-PX	F2-PX	F3-PX	F4-PX	Q9	Q11	Q15
STQM	1	-.27	.28	.53	-.13	.46	-.27	.07	.19	.15	.07	.47
AD-E		1	.16	-.27	.25	-.20	1	.29	.12	-.08	-.07	-.17
AC-V			1	.17	-.03	.13	.16	.83	.44	-.04	.02	.27
PC-L				1	.14	.96	-.27	.04	.25	-.07	.01	.19
PD-N					1	.29	.25	.31	.59	-.20	-.17	-.07
F1-PX						1	-.20	.05	.26	-.07	-.01	.17
F2-PX							1	.29	.12	-.08	-.07	-.17
F3-PX								1	.34	-.15	-.04	.21
F4-PX									1	-.11	-.10	.03
Q9										1	.32	.23
Q11											1	.24
Q15												1

F1 (4L + 1N) » » Q87, Q91, Q95, Q99, Q100

F2 (4E) » » Q85, Q89, Q93, Q97

F3 (3V + 1N) » » Q88, Q90, Q94, Q98

F4 (2N + 1V) » » Q86, Q92, Q96

p<.05

4.

**DISCUSSÃO E
CONCLUSÕES**

4. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

As questões relacionadas com a Qualidade Total e com a sua implementação nas organizações, não reflectem de modo algum situações que de imediato suscitem uma conclusão definitiva ou concordante. O grau de subjectividade adjacente que persiste em acompanhar esta temática, implica que se tenha algum cuidado em algumas análises.

Existem contudo alguns instrumentos e ferramentas que nos permitem tirar ilações com alguma veracidade de grande parte dessas questões e é portanto com alguma confiança que poderemos discutir e concluir sobre os inúmeros temas aqui apresentados.

Neste trabalho existiram, de certa forma, situações em que se esperava uma maior diferença de atitudes e comportamentos por parte dos dois grupos em estudo, sobretudo no que diz respeito, por exemplo, à parte relacionada com a Cultura Organizacional. De qualquer maneira os restantes resultados obtidos podem ser considerados satisfatórios do ponto de vista objectivo deste estudo.

Voltando à questão da cultura da empresa, esta é para muitos analistas, o primeiro passo para a excelência e pode ser o factor chave para a implementação bem sucedida de um Programa de Gestão da Qualidade Total. A Missão, os Valores e os Princípios por que uma entidade se rege, são cruciais no desenvolvimento das actividades organizacionais e conseqüentemente no atingimento dos objectivos.

Em muitos casos, é mesmo costume afirmar no meio empresarial ligado à área da Qualidade que, para uma certificação eficaz é necessária uma cultura eficaz. Os padrões de comportamento que estão envolvidos numa Cultura Organizacional, tal como foram descritos e transcritos para o instrumento de pesquisa, são uma fonte importante de análise do ponto de vista comportamental.

No caso das empresas com vista à implementação de um PQT, um dos primeiros factores que leva a considerar seriamente o projecto é precisamente o da Cultura Organizacional, onde por vezes há necessidade de alterar completamente valores que perduram há anos e em alguns casos gerações, muitos deles com sucesso (Luthans, 89).

No entanto, não se julgue que é unicamente a Cultura Organizacional que define se uma organização é ou não TQM, nos moldes anteriormente descritos como sendo “Organização TQM”, ou até, se está apta a adoptar um qualquer tipo de PQT. Outros factores têm a sua importância no desenrolar das actividades da empresa encaminhando-a para um perfil maioritariamente identificável como sendo TQM. Esses factores contam-se de várias formas desde os aspectos técnicos ligados à produção de um bem, aos aspectos financeiros passando por todos os departamentos e tarefas inerentes, sem excepção, de uma organização.

Sabemos também que o Cliente, por exemplo, é tido como a razão de existir de uma organização que persiga a Qualidade Total. É nele que se concentram as actividades ligadas à satisfação das suas necessidades.

Como se pode verificar, praticamente todos os factores assumem a sua importância em dados momentos ao longo do ciclo de vida da organização e o tempo acaba talvez por ser determinante assumindo um papel fulcral neste tipo de situações. Um processo de implementação de um Programa de Gestão da Qualidade Total pode durar meses e por vezes anos, sendo os métodos TQM aspectos a desenvolver no tempo e gerando novas condicionantes à medida que vai sendo implementado.

Perante o que aqui tem vindo a ser exposto, é natural que a situação em termos gerais, no tocante a processos de implementação de PQT's não seja de todo em todo uniforme. De qualquer forma, perante a investigação já realizada nestas áreas, com a confirmação de alguns dos dados obtidos com as empresas em estudo neste trabalho e dado serem verificadas condições consideradas imprescindíveis para a execução do mesmo, é-nos permitido afirmar que estamos perante dois grupos que vivem situações distintas em termos de política organizacional e com missões, valores e princípios consequentemente distintos, sendo que um deles partilha de maior parte das ideias directamente relacionadas com o TQM.

Apesar do TQM ter já alguma actividade nos últimos anos, mesmo a nível nacional, sempre houve uma certa tendência para prematuramente saltar mais para situações remediadoras do que para soluções eficazes, independentemente do local onde este seja aplicado. Muitas vezes implementa-se e então depois se faz o diagnóstico dos problemas. Tempo e dinheiro são gastos sem se encontrarem as referidas soluções e muitas das vezes deitam-se a perder grandes ideias que por outras vias, poderiam vir a ser implementadas e com isso gerar uma mais-valia para os seus intervenientes e para a organização.

Estudos recentes, revelam que nos Estados Unidos por exemplo, existe ainda um elevado número de fracassos a nível da implementação de PQT's. Algumas das razões evocadas prendem-se com a inexistência de planos concretos de implementação, de formação, de procedimentos chave e sobretudo pela não inclusão de elementos essenciais no processo.

No caso das organizações estudadas, teve-se em consideração todos estes aspectos, especialmente e como era imposto, no caso da "Organização TQM" onde houve a preocupação de verificar a existência da maior parte dos factores que constituem de facto o teor do TQM, factores esses anteriormente descritos e que se podem resumir aos seguintes pontos:

- Existência de ligação concreta com os clientes
- Existência de ligação directa com os objectivos da empresa
- Definição de instrumentos de medida
- Envolvimento das pessoas no PQT
- Utilização/Conhecimento das ferramentas básicas e processos da Qualidade
- Atingimento dos objectivos da organização
- Decisões em equipa baseadas em informação disponibilizada para o efeito

Garantidos que foram estes requisitos, partiu-se para a análise propriamente dita e que veio a gerar resultados maioritariamente concordantes com as hipóteses então formuladas.

Assim, verificou-se a validação da primeira hipótese - H1, ainda que com algumas reservas, pouco significativas, no tocante a alguns dos aspectos relacionados com as diferenças entre os dois grupos, no que diz respeito aos princípios fundamentais do TQM. Num ou noutro caso verificou-se o oposto, contudo algumas dessas situações não foram consideradas relevantes para afirmar que não existem diferenças entre os dois grupos.

Quanto à segunda hipótese - H2, ela verificou-se em parte, uma vez que não é possível julgar correctamente a opção “Lealdade”, já que esta se distribui pelos quatro factores encontrados. No entanto, a parte que se verifica permite concluir de facto que os indivíduos do grupo 2 - NTQM são levados a optar mais por respostas de índole destrutiva ao contrário dos indivíduos do grupo TQM que raramente optam por esse tipo de resposta, preferindo as respostas de índole construtiva.

No que diz respeito à terceira hipótese - H3, ela verificou-se em grande parte uma vez que se pode concluir que as alternativas, não sendo contudo muito elevadas, existem com alguma significatividade (Grau de Qualidade das Alternativas = 1,4 numa escala de 1 a 2), sobretudo se tivermos em consideração que não se atravessa nos últimos tempos uma situação propriamente satisfatória em termos de opções laborais. Assim, considerando que existem boas alternativas ao trabalho que exercem, os indivíduos escolheram com maior frequência as respostas de índole activa, “Voz” e “Abandono” e com menos frequência as respostas caracterizadas pela passividade, “Lealdade” e “Negligencia”.

Em ambas as hipóteses H2 e H3, verificaram-se situações semelhantes às surgidas no trabalho de Rusbult, Farrell, Rogers e Mainous.

Isto é, no que diz respeito à segunda hipótese, lembra-se que Rusbult et al. afirmavam que, em situações de elevada satisfação, os indivíduos optariam por respostas do tipo construtivo e menos por respostas de índole destrutiva. Se considerarmos que a um Programa de Qualidade Total pode e deve corresponder uma situação de satisfação na organização, quando bem aplicado - está previsto nos seus princípios básicos - então a conclusão que se observou é sem dúvida interessante, sobretudo do ponto de vista investigacional.

Quanto à terceira hipótese, Rusbult et al. afirmavam que em situações onde existisse um elevado grau de qualidade das alternativas, os sujeitos optariam mais por respostas caracterizadas pela actividade e menos pela passividade, o que também em parte se verificou neste trabalho.

As razões que levaram aos resultados obtidos podem ser interpretadas de diversas formas, sobretudo se tivermos em consideração algumas variáveis incontroláveis que possam de alguma forma influenciar as respostas dadas pelos sujeitos.

Em primeiro lugar há que ter em atenção que, no que diz respeito aos scores TQM, as diferenças não foram tão significativas quanto se esperava, devido em parte ao facto de não terem sido eliminados no grupo TQM os valores mais baixos que acabam por provocar danos na média final do grupo, que foi de cerca de 72% como demonstrado.

No grupo NTQM o mesmo se passou mas em situação inversa. A razão porque tal sucedeu deveu-se ao facto de ser considerado o score TQM uma variável organizacional e não individual, isto é, ir-se-ia contra os princípios enunciados pelo TQM se algum score individual, independentemente do valor que revelasse, fosse excluído devido a ser demasiado baixo ou elevado comparado com o standard médio obtido pela maior parte dos indivíduos.

No diz respeito aos scores parciais, há a destacar as diferenças significativas obtidas entre os dois grupos em qualquer uma das partes constituintes do score TQM, sendo de salientar as diferenças nas partes I, II e V e ainda os valores obtidos para a parte VIII - Rankings Motivacionais onde 77% do grupo 1 - TQM coloca o cliente em primeiro lugar quando em situações quer de normalidade ou de aflição para a organização, enquanto que no grupo 2 apenas 58% o fazem, considerando exactamente o mesmo cenário.

Ao serem efectuadas as análises para cada uma das partes em estudo, verificaram-se outras diferenças nos resultados obtidos, umas com maior significatividade que outras, como já foi oportuno referir.

Concretamente na parte III - Cultura Organizacional, apesar de se ter obtido apenas um factor a partir da análise factorial, após o estudo das diferenças entre os dois grupos verificou-se não existirem com significatividade. Estas conclusões referentes a esta parte em particular não foram de modo algum satisfatórias.

Esperava-se de alguma forma que pelo menos, o grupo 1 assumisse em todas as questões uma média mais elevada em relação ao grupo 2, o que nem sempre aconteceu, já que em duas questões o grupo NTQM assume posição de destaque pela positiva, concretamente em questões ligadas aos aspectos da comunicação.

Por outro lado, julga-se que tal facto se prenda, não com aspectos que tenham a ver directamente com o TQM, mas sim com factores inerentes ao próprio estilo de gestão exercido nas empresas. Repare-se que uma das questões em que o grupo 2 assume uma média mais elevada, a Q19 - Clareza na Missão e Objectivos, representa eventualmente uma lacuna no ainda bem conservado eventual modelo português de gestão que se prende com a inexistência de diálogo entre as chefias e os subordinados sobre os objectivos das organizações onde trabalham. De notar que também a Q26 - Comunicação, assume médias mais elevadas para o grupo NTQM.

Este tipo de situações talvez não seja tão surpreendente se tivermos em atenção que Hofstede acaba assim por fazer vingar, em parte, a sua teoria sobre as culturas organizacionais, onde apresenta factos semelhantes a este, quando se refere concretamente à Cultura Organizacional em Portugal e à aplicação da Gestão por Objectivos.

Na análise realizada à parte IV - Atitudes de Gestão, verificou-se já alguma tendência para encontrar um factor que aglomerasse questões com sentido idêntico, como veio a acontecer com o factor 2, que agrupou frases intimamente ligadas ao "Bem Gerir". Contudo e apesar da consistência do factor 2 ser de algum modo significativa, não se verificaram aqui quaisquer diferenças entre os dois grupos.

Na parte V - Frases Chave sobre a Organização, ao contrário das parte III e IV onde as diferenças eram pouco significativas, verificaram-se não só agrupamentos de questões em determinados factores com temas em comum, tal como sucedeu com o factor 2 da parte IV, mas com maior perfeição.

Tambem se notaram diferenças com alguma significatividade nos factores obtidos. Talvez aqui tenhamos obtido uma percepção clara do que alguns dos temas da Qualidade representam para cada grupo.

O factor 1 aglutinou questões maioritariamente relacionadas com a temática da Qualidade em geral e a sua relação com a Gestão de Topo, que como é sabido trata-se de um dos pontos essenciais a um PQT bem sucedido.

No que diz respeito aos factores 2 e 3 algo verdadeiramente esperado sucedeu, já que ambos os factores reflectiram aspectos da Qualidade em geral, mas com a particularidade de F2 reflectir essencialmente aspectos ligados à parte positiva da Qualidade enquanto que F3 revelava todos os aspectos, que denominamos de negativos e que se prendem com as questões que demonstram os erros, os defeitos, as devoluções e as reclamações de clientes, entre outros.

Houve portanto uma curiosa divisão de questões que se prendem na sua totalidade com a análise da Qualidade, do ponto de vista gráfico, mas com pontos de vista distintos que nos proporcionam o eventual cuidado e sensibilidade com que foram respondidas as questões inerentes a esta parte V e que originaram os factores em discussão.

Por seu turno, F4 aprestou-se a agrupar as questões relacionadas com os consumidores, elementos fundamentais no desenvolvimento de um processo de Qualidade Total. Grande parte das questões que formam este factor estão focadas nos aspectos de reacção à mudança quer internamente quer externamente - no âmbito da Qualidade Total os clientes internos ou externos assumem exactamente a mesma importância. Este factor aglomera também questões relacionadas com as necessidades dos consumidores e ainda com o sistema de Just-in-Time que apesar de ser uma forma de atingir o mínimo de stocks numa organização, visa igualmente responder com eficácia às exigências do cliente.

A consistência dos factores referente a esta parte foi bastante elevada - as mais altas encontradas neste estudo - e a correlação entre os mesmos pode ser considerada significativa.

Nesta parte, os dois grupos apresentaram versões distintas sobre o que pensam do dia-a-dia das suas organizações. O grupo TQM apresentou sempre valores condizentes com um ambiente TQM, ao contrário do grupo 2 - NTQM que só esporadicamente se aproximava de tal realidade.

Esta parte revelou-se ainda de extrema importância porque toca num aspecto fundamental da Qualidade Total, que se prende com a diferença que existe entre a formalidade da aplicação de um PQT e a sua aplicação prática e corrente. Normalmente existem grandes diferenças entre estas duas vertentes, o que não sucedeu com o grupo 1, reforçando a legitimidade deste grupo ser identificado como representativo de uma organização TQM.

No tocante à parte VI, verificou-se uma interessante aglomeração de questões em comum, quando efectuada a análise factorial. Contudo, os factores obtidos ao revelarem diferenças existentes entre os dois grupos, demonstraram no caso do factor 1 - Formação, que o grupo 2 - NTQM revelava médias mais elevadas, isto é, o grupo dos indivíduos que tinha um score TQM mais baixo revelava um maior índice de Formação e de aproveitamento da mesma. Tal facto parece contraditório à luz da Qualidade Total em geral e do TQM em especial. No entanto, esse mesmo facto não nos surpreende porque o grupo em questão, quando abordado a fim de preencher o questionário inerente a este estudo, frequentava uma ligeira sessão de formação social na empresa, discutindo alguns temas aqui abordados que poderiam indiciar aspectos ligados à Qualidade Total, facto que poderá eventualmente ter influenciado algumas das respostas obtidas nesta parte.

No factor 2 foram encontradas respostas semelhantes e caracterizadas pela temática da Resolução de Problemas em Grupo. Este factor, como já foi oportuno referir, apesar de agrupar estas questões similares, não revela contudo a clareza demonstrada em casos anteriores, onde era evidente uma tendência para o agrupamento de questões nitidamente semelhantes. Q70 e Q71 revelam em comum o “acreditar” no compromisso organizacional e na qualificação das pessoas e as questões 76 e 77 revelam a referida “eficácia na resolução de problemas”.

Sobre o factor 3 encontrado, não é possível afirmar com clareza que também exista uma tendência.

No que diz respeito às partes que não constituem o score TQM, há a adicionar ao que já foi referido sobre as parte VII - Rankings Motivacionais e VIII - Grau de Qualidade das Alternativas, que concretamente na parte IX não existiu informação suficiente que permitisse um qualquer tipo de análise relevante.

No entanto as poucas frases escritas dedicadas a este espaço de livre expressão - a única questão aberta do questionário - revelaram aspectos que se prendem sobretudo com a preocupação das pessoas em se sentirem bem num processo da envergadura de um PQT.

Esta é, numa primeira e ligeiríssima análise, uma das falhas de um PQT. Teoricamente, todos os programas relacionados com a Qualidade Total não evidenciam explicitamente a satisfação do indivíduo enquanto membro de uma organização. Implicitamente tal se verifica, porque num ambiente de Qualidade Total há por exemplo a necessidade de satisfazer o próximo cliente interno ou externo, mas de forma pouco eficaz que se traduza na satisfação que o indivíduo realmente procura e que muitas vezes se prende com aspectos de relacionamento humano do tipo “chefe-subordinado”, ou por outras vezes com aspectos de participação no desenvolvimento dos objectivos da empresa, ainda que tal seja a um nível mais inferior na hierarquia que supostamente lhe está destinada.

Estes são, na realidade, alguns dos factores descritos por uma fatia da população inquirida e que nos leva a meditar sobre a definição do factor “satisfação”.

Por outro lado, à medida que o tempo passa e que os programas vão tendo maior ou menor sucesso na empresa, as pessoas irão ter tendência a cada vez mais se preocupar com os seus problemas, relegando para segundo plano aspectos de índole organizacional, a não ser que se verifique rapidamente a colmatação de algumas das falhas aqui apresentadas através de meios que à partida estão ao alcance das organizações.

Finalmente no que diz respeito à análise da parte X - “EVLN” - “Abandono”, “Voz”, “Lealdade” e “Negligência”, questão central deste estudo, revelaram-se ideias determinantes para as conclusões a tirar sobre este trabalho. Os factores 1, 2, 3 e 4 agruparam respectivamente:

F1 - 4 respostas “Abandono” + 1 “Lealdade”

F2 - 4 respostas “Voz” + 1 “Lealdade”

F3 - 2 respostas “Negligência” + 1 “Lealdade”

F4 - 2 respostas “Negligência” + 1 “Lealdade”

A primeira conclusão prende-se com a clareza com que as questões “Abandono” e “Voz” se agruparam, como era esperado, em factores distintos. Sendo posições antagonistas num processo de comportamento face a uma dada situação, revelaram-se mesmo consistentes e não fosse a inclusão em cada um dos factores de uma questão ligada à “Lealdade”, teríamos obtido valores semelhantes à própria escala nas respectivas dimensões.

A segunda análise que pode e deve ser efectuada, prende-se com um facto já demonstrado em estudos anteriores e que se prende com a dificuldade em definir precisamente a dimensão “Lealdade”. Sendo evidente a distribuição das quatro questões referentes a esta vertente pelos quatro factores encontrados, somos levados a concluir que, de acordo com anteriores autores já mencionados como Barry, tal dimensão se revela pouco clara dispersando-se como resultado da pouca consistência que a caracteriza.

Dos factores 3 e 4, pode-se concluir que revelam exactamente a mesma identidade, incluindo cada um deles duas questões relacionadas com a “Negligência” e uma relacionada com a dimensão “Lealdade”.

Da análise a esta parte pode-se ainda concluir que os comportamentos activos e construtivos se destacam em geral, isto claro, antes de ser efectuada qualquer tipo de análise em separado a cada um dos grupos. Existe portanto uma grande tendencia para as pessoas, independentemente de fazerem parte deste ou daquele grupo, revelarem aspectos de decisão quanto à forma como evidenciam os seus comportamentos, optando assim por aqueles que se caracterizam essencialmente pelas questões de índole activa e não passiva.

Em geral, os quatro factores encontrados revelam uma consistência razoavel com excepção do factor 4 com um Alpha de Cronbach de .28. Não foram notadas quaisquer relações significativas entre os factores.

Quanto às diferenças entre os dois grupos, há a destacar, como esperado e referido na respectiva hipótese, a enorme disparidade encontrada nos valores referentes a F1 (Abandono), onde o grupo 2 - NTQM apresenta valores extremamente elevados, como aliás é possível verificar no quadro respectivo . Nos restantes factores, as diferenças, quando encontradas, não foram significativas. No entanto há ainda a referir os valores semelhantes apresentados pelos dois grupos respeitantes ao segundo factor - F2.

Para o estudo geral das intercorrelações houve por um lado a preocupação de fazer uma análise em conjunto e outra em separado a fim de serem eventualmente verificados aspectos que pudessem acrescentar algo mais a este trabalho e por outro juntar aos itens a correlacionar os valores respeitantes à escala “EVLN”, isto é apresentar os valores respeitantes às quatro questões “Abandono”, “Voz”, “Lealdade” e “Negligência” alocadas em cada uma das respectivas dimensões, como aliás é anteriormente referido. Assim baseando os comentários nas análises prévias a cada um dos quadros já apresentados e tentando destacar os factos mais relevantes mais ou menos esperados, concluíram-se factos de extrema importância.

Na análise geral, de salientar por exemplo o facto de estar associada a um baixo score TQM uma tendência para comportamentos activos destrutivos, com forte pendimento para a destrutividade, como foi já possível verificar através de outras análises já efectuadas.

Nota-se também lógica na análise do facto de indivíduos com maior formação quer no Posto de Trabalho quer em Qualidade, serem integrados em equipas de Resolução de Problemas e consequentemente são os indivíduos que maior número de sugestões oferecem para o melhoramento contínuo do seu trabalho e dos seus colegas de equipa.

Este é um cuidado que está ligado directamente aos processos TQM. Ao contrário do que sucede em algumas organizações onde se espera que pessoas sem formação rendam tanto como membros de outras empresas que estão constantemente sujeitos a novas e desafiantes situações. Por outro lado isso também lhes permitirá entender com maior facilidade os PQT's bem como aderir com maior facilidade à eventual mudança.

A descida que se verifica nos níveis hierárquicos deve-se em grande parte aos processos TQM implementados, isto apesar de uma organização nos dias correntes sendo TQM ou não ter tendência para que tal suceda. No nosso caso concreto das empresas em estudo verifica-se contudo uma nítida tendência para associar a estas descidas uma maior eficácia na implementação de um PQT.

A implementação formal de um Programa de Qualidade Total ajuda também a que as pessoas sejam mais construtivas do que aquelas que fazem parte de organizações onde a formalidade da aplicação de tais programas é praticamente inexistente.

Este facto por sua vez fará com que as pessoas sintam com maior eficácia os benefícios de programas de formação seja ela técnica ou de índole social onde são discutidos assuntos respeitantes à forma como vão ser implementados os valores da organização.

Se analisarmos os resultados grupo a grupo, verificamos que as conclusões não fogem de forma alguma à realidade já demonstrada, pelo contrário reforçam o facto de um PQT influenciar positivamente os comportamentos das pessoas ligadas directamente a uma organização, como aliás se pode verificar pelas análises prévias efectuadas.

Assim quanto mais um indivíduo estiver ligado a uma organização TQM através de processos que se demonstrem eficazes, maior será a tendência para evidenciar comportamentos activos e construtivos, salvo raras excepções como aliás ficou demonstrado.

É-nos pois levado a crer que as pessoas, quando especificamente ligadas a um meio empresarial e trabalhando por conta de outrem, necessitam de bases orientadoras e identificadoras com o meio onde estão inseridas. Com isto pretende-se dizer que não basta a simples existencia de objectivos atingíveis e mensuráveis, é necessário que as pessoas partilhem desses objectivos na medida do possível e que se sintam de tal modo identificadas que ao desenvolverem o seu trabalho, pensem por um instante que seja, que o produto leva algo de si.

Assim, perante os resultados obtidos a partir da análise realizada aos dois grupos e perante toda a vertente teórica que se propôs no início deste estudo, poderemos ainda afirmar, em forma de conclusão, o seguinte:

- O tema “Qualidade” não é nem será mais uma moda ainda que seja tratado como tal em algumas situações e como foi já afirmado que a palavra “Qualidade” foi mais utilizada nos últimos dez anos que nos últimos dez séculos.

- Será cada vez mais difícil definir “Qualidade”. As pessoas têm diferentes pontos de vista e sobretudo diferentes experiências organizacionais. No entanto julga-se ser possível que, a exemplo do que se tem vindo a propôr, sejam desenvolvidas linhas básicas de orientação que forçosamente tenham de ser adaptadas caso a caso.

- As políticas organizacionais terão cada vez maior influencia nos comportamentos das pessoas, como tal é imperativo que os líderes raciocinem correctamente no sentido de fornecer meios aos intervenientes directos e indirectos no processo de gestão. O TQM é presentemente a política organizacional que melhor aborda o actual estado de mercado que se tem vindo a desenvolver nos últimos anos, ainda que o TQM necessite de melhorias ao nível por exemplo da satisfação explícita dos intervenientes.

- A qualidade das alternativas influencia os comportamentos. Não importa se o PQT serve os interesses dos líderes, se não conseguir servir o interesse dos intervenientes nos níveis hierarquicos inferiores, estes perante melhor alternativa sairão na primeira oportunidade.

- O TQM é universal, não tem quaisquer tipo de fronteiras geográficas, económicas, raciais ou de qualquer outro género.

- As falhas que se têm verificado na implementação de PQT's, têm sobretudo a ver com factores que se relacionam directamente com os meios humanos. Onde falha o saber liderar, vem normalmente associado o mau resultado. Nestes casos é prática corrente recorrer à violência verbal e à imposição para fazer vingar as ideias das organizações. Daqui se poderá concluir e acima de tudo confirmar que a liderança é o suporte de desenvolvimento de uma cultura flexível e eficaz para fazer face às exigências do mercado.

- Qualidade é, sobretudo, bom senso generalizado.

Estas questões acabam por suscitar outras que se prendem igualmente com a realização deste trabalho e que têm a ver sobretudo com a forma como as pessoas entendem determinados actos ou situações. Não podemos dissoociar dos resultados obtidos alguns factos da realidade empresarial e que são factores de alto grau de influencia em qualquer tipo de estudo que se tenha realizado ou que se venha a realizar no âmbito da Qualidade Total:

- Será que a maior parte das empresas portuguesas e até algumas multinacionais aqui sediadas estão preparadas para receber a “Qualidade Total” quando em muitos casos a “Qualidade Mínima” não existe? - Não será irreal muitas empresas praticarem conceitos totalmente opostos aos habituais sem qualquer tipo de transição?

- Serão muitas vezes os “pacotes de resolução de problemas” importados a melhor solução para os problemas das organizações? - Onde está uma forma de gerir que se possa definir como tradicional ou portuguesa? A fórmula do sucesso requer cuidados muito especiais no tocante à aplicação de modos de vida nas organizações.

Estas e outras questões surgiram à medida que se obtinham os resultados. De qualquer forma, outras conclusões se poderiam tirar não fosse a existência de algumas limitações do ponto de vista técnico que foram igualmente surgindo.

Assim, da análise dos resultados as principais situações limitativas que devem merecer consideração prendem-se essencialmente com a dificuldade, em alguns casos, em encontrar factores que aglomerassem claramente questões comuns. Adicionalmente verificou-se que alguns desses factores apresentaram uma fraca consistência interna. Finalmente algumas das diferenças esperadas não foram de todo em todo significativas.

Não se torna fácil analisar e concluir sobre a Gestão da Qualidade Total e os programas daí advenientes. Muitas outras perguntas ficaram por se fazer e certamente que algumas delas surgiram à medida que os resultados se verificavam.

Para posteriores estudos relacionados com esta interessante temática existem assim algumas melhorias que sem dúvida beneficiarão o investigador e conseqüentemente ajudarão a uma mais rápida compreensão dos resultados obtidos. Por outro lado, algumas limitações devem ser abolidas de forma a melhorar esses mesmos resultados.

Assim, em primeiro lugar, sugere-se um aprofundamento na análise de questões técnicas relacionadas com a Qualidade e que se prendem sobretudo com o desenvolvimento de meios para melhor definir o cenário do ponto de vista da utilização das ferramentas básicas da Qualidade e de que forma estas poderão influenciar os comportamentos não só das pessoas que com elas lidam mas também, por exemplo a forma como as pessoas expostas a este tipo de ferramentas reagem quando perante colegas de trabalho.

Em segundo lugar desenvolver meios que permitam aumentar o dinamismo da análise, de forma a que a observação se torne numa das ferramentas essenciais do investigador e se torne num dos seus meios privilegiados. Muitas das questões que ficaram por abordar prendem-se com a impossibilidade de poder observar as pessoas no seu local de trabalho por períodos consideráveis, que permita tirar conclusões mais seguras.

Aprofundar as questões relacionadas com a definição da Cultura Organizacional dos grupos em estudo. Para este trabalho recorreu-se a uma das partes do instrumento já referido anteriormente que permitiu de uma forma muito generalizada fazer o retrato dos grupos em estudo . Para situações futuras e com a única finalidade de poder melhor definir os sujeitos inquiridos, sugere-se a utilização de meios mais sofisticados de forma a dissipar quaisquer dúvidas que possam surgir após a análise de dados obtidos.

Finalmente, aproveitar a sugestão de Farrell em alargar o modelo de respostas, facto que se considera adequado.

Do ponto de vista de análise de pontos fortes que surgiram deste estudo, há a destacar em primeiro lugar o cuidado inicial na seleção dos sujeitos a inquirir, que permitiu com quase total segurança obter dois grupos distintos com experiências diversas. Faz-se referencia este factor pelo facto de ser importante à partida trabalhar com bases seguras a fim de serem produzidos resultados coadunáveis com as hipóteses.

Posteriormente a riqueza da diversidade de dados obtidos a partir da análise efectuada que permitiu olhar de uma forma generalizada para todos os pontos fulcrais que se prendem com a implementação de um PQT. Todos os factores foram considerados tendo em vista todas as situações com que se era possível deparar.

Em terceiro lugar, as variadas formas de análise introduzidas permitiram que a diversidade de dados obtidos fosse tratada da melhor forma possível de forma a que as conclusões fossem minimamente sólidas.

Em forma de conclusão, este trabalho contribui de alguma forma para um melhor entendimento do comportamento nas organizações através da utilização de um modelo de possíveis respostas - “Abandono”, “Voz”, “Lealdade” e “Negligência” - que os indivíduos podem evidenciar consoante o nível TQM onde se encontram.

O TQM pode ser, num futuro muito próximo, objecto de estudo das mais variadas áreas do comportamento organizacional.

De entre todos os programas de gestão disponíveis, o TQM é o que aparentemente melhores garantias oferece a quem dirige uma organização, isto apesar de não ser de forma alguma um sistema perfeito.

Como referimos “Qualidade Total” deveria ser um termo que realmente se assumisse como tal quando implementado nas organizações e pelos vistos não o é, não se sabendo hoje, se algum dia o será. No entanto é e nunca deixará de ser uma linha de orientação que permite gerar maior confiança na construção de organizações mais sólidas e credíveis.

5.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- Abbott, L. (1955). *Quality and competition*. New York: Columbia University Press.
- Anderson, J. C., Rungtusanatham, M. & Schroeder, R.G. (1994). A theory of quality management underlying the Deming management method. *Academy of Management Review*, 19 (3): 472 - 509.
- Atkinson, P. (1990). *Creating cultural change: The key to successful total quality management*. Bedford: IFS Ltd.
- Barry, B. (1974). Exit, voice and loyalty. *British Journal of Political Science*, 4: 79 - 107. In Withey, M. & Cooper, W. (1989). Predicting exit, voice, loyalty and neglect. *Administrative Science Quarterly*: 34 (Dec): 521 - 539.
- Becker, S. (1993). TQM does work: 10 reasons why misguided attempts fail. *Management Review*, May: 30 - 33..
- Belohlav, J. A. (1993). Quality, strategy and competitiveness. *California Management Review*, 35 (3): 55 - 67.
- Binney, G. (1992). *Making quality work: Lessons from Europe's leading companies*. London: Ashridge - Management Guides.
- Bounds, G., Yorks, L., Adams, M. & Ranney, G. (1994). *Beyond total quality management - toward the emerging paradigm*. New York: McGraw-Hill.
- Bull, S. (1991). TQM and redundancies. *European Management Journal*, 9 (3): 288 - 294.
- Cole, R. E. (1993). Introduction. *California Management Review*, 35 (3): 7 - 11.
- Cole, R. E., Bacdayan, P. & White, B. J. (1993). Quality, participation and competitiveness. *California Management Review*, 35 (3): 68 - 81.
- Collard, R. (1989). *Total quality: Success through people*. London: IPM.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. New York - New American Library.
- Dale, B. G. (1994). *Managing quality*. London: Prentice-Hall International.
- Dale, B. G., Boaden, R. G. & Lascelles, D. M. (1994). *Total quality management: An overview*. In Dale, B. G. (1994). *Managing quality*. London: Prentice-Hall International.
- Davis, K. & Newstrom, J. W. (1989). *Human behavior at work - Organizational behavior (8th Ed.)*. New York: McGraw-Hill International Eds.

- Dean, J. W., Jr. & Bowen, D. E. (1994). Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review*, 19 (3): 392 - 418.
- Deming, W. E., (1986). *Out of the crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Press.
- Dobyns, L. & Crawford-Mason, C. (1991). *Quality or else: The revolution in world business*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Dunham, R. B., Grube, J. A. & Castañeda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79 (3): 370 - 380.
- Easton, G. (1993). The 1993 state of U.S. total quality management: A Baldrige examiner's perspective. *California Management Review*, 35 (3): 32 - 54.
- Ernst & Young & American Quality Foundation (1991). *International quality study: The definitive study of the best international quality management practices*. Cleveland: E&Y.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty and neglect as responses to job dissatisfaction: A multi-dimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26: 596 - 607.
- Feigenbaum, A. V. (1951). *Quality control: Principles, practice and administration*. New York: McGraw-Hill. In Reeves, C. A. & Bednar, D. A. (1994). Defining quality: Alternatives and implications. *Academy of Management Review*, 19 (3): 419 - 445.
- Feigenbaum, A. V. (1983). *Total quality control (3rd Ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Fuld, L. M. (1992). Achieving total quality through intelligence. *International Journal of Strategic Management*, 25 (1): 109 - 115.
- Freeman, R. B. & Medoff, J. L. (1984). *What do unions do?* New York: Basic Books. In Rusbult, C., Farrell, D., Rogers, G. & Mainous III, A. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31: 599 - 627.
- Garvin, D. A., (1988). Managing Quality: *The strategic and competitive edge*. New York: Free Press.
- Gilmore, H. L. (1974). Product conformance cost. *Quality Progress*, 7 (5): 16 - 19. In Reeves, C. A. & Bednar, D. A. (1994). Defining quality: Alternatives and implications. *Academy of Management Review*, 19 (3): 419 - 445.
- Goode & Hatt, (1981). *Methods in Social Research*. Singapore: McGraw-Hill.
- Grant, R. M., Shani, R. & Krishnan, R. (1994). TQM's challenge to management theory and practice. *Sloan Management Review*, Winter: 25 - 36.

- Gryna, F. M. (1993). Discovery of quality truths. *Quality world, XI (3)*: 5.
- Hand, M. (1994). Freeing the victims. *Personnel Review, 23 (2)*: 20 - 25.
- Hand, M. & Plowman, B. (1992). *Quality management handbook*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Higginson, T. & Waxler, R. (1994). Communication, commitment and corporate culture: The foundation for TQM and Reengineering. *Industrial Management, 36 (6)*: 4 - 7.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hodson, R., Creighton, S., Jamison, C. S., Rieble, S. & Welsh, S. (1994). Loyalty to whom? Work place participation and the development of consent. *Human Relations, 47 (8)*: 895 - 909.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership and organizations: Do american theories apply abroad?. *Organizational Dynamics, Summer*. In Robbins, S. (1989). *Organizational behavior: Concepts, controversies and applications*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The japanese way*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Juran, J. M. (1964). *Managerial breakthrough*. New York: McGraw-Hill.
- Juran, J. M., (1986). The quality trilogy: A universal approach to managing for quality. *Quality Progress, 19 (8)*: 19 - 24.
- Juran, J. M. & Bingham, R. S. (1974). *Service industries*. In Juran, J. M., Gryna, F. M. & Bingham, R. (Eds.), *Quality control handbook. (3rd Ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Juran, J. M. & Gryna, F. M., Jr. (1988). *Juran's Quality control handbook. (4th Ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Juran, J. M., Gryna, F. M. & Bingham, R. (1974), *Quality control handbook. (3rd Ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Kano, N. (1993). A perspective on quality activities in american firms. *California Managenet Review, 35 (3)*: 12 - 31.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1967). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Katzan, H., Jr. (1989). *Quality circle management: The human side of quality*. Blue Ridge Summit, PA: TAB Books.
- King, N. (1992). Improving the quality of working life through communication. *Personnel Review, 23 (2)*: 61 - 68.

- Koumoutzis, N. (1994). Behavioral considerations of quality improvements. *Industrial Engineering, 26 (12)*: 63 - 66.
- Knotts, R. & Tomlin, S. (1994). A comparison of TQM practices in U.S. and Mexican companies. *Production and Inventory Management Journal, 35 (1)*: 53 - 58.
- Kolarska, L. & Aldrich, H. (1980). Exit, voice and silence: Consumers and managers responses to organizational decline. *Organization Studies, 1*: 45 - 58.
- Lawler, E. E., III & Mohrman, S. A. (1985). Quality circles after the fad. *Harvard Business Review, 63 (1)*: 64 - 71.
- Lawler, E. E., III, Mohrman, S. A. & Ledford, G. E. (1992). *Employee involvement and total quality management: Practices and results in Fortune 1000 companies*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Ledford, G. E., Wendenhof, J. R. & Steahley, J. T. (1995). Realizing a corporate philosophy. *Organizational Dynamics, Winter*: 5 - 19.
- Lessen. R. (1991). *Total quality learning - Building a learning organization*. Oxford: Blackwell.
- Levitt, T. (1972). Production-line approach to service. *Harvard Business Review, 50 (5)*: 41 - 52. In Reeves, C. A. & Bednar, D. A. (1994). Defining quality: Alternatives and implications. *Academy of Management Review, 19 (3)*: 419 - 445.
- Lewin, D. & Mitchell, D. J. B. (1992). Systems of employee voice: Theoretical and empirical perspectives. *California Management Review, 34 (3)*: 95 - 111.
- Lickert, R. (1967). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.
- Lock, D. (1990). *Gower handbook of quality management*. London: Gower
- Logothetis, N. (1992). *Managing for total quality: From Deming to Taguchi and SPC*. London: Prentice-Hall.
- Luthans, F. (1989). *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill.
- Macdonald, J. (1994). Primary vehicles of change. *Personnel Review, 23 (2)*: 38 - 43.
- Macdonald, J. & Piggott, J. (1990). *Global quality: the new management culture*. London: Mercury.
- McCabe, D. M. & Lewin, D. (1992). Employee voice: A human resource management perspective. *California Management Review, 34 (3)*: 112 - 123.
- Mitchell, T. (1982). *People in organizations: An introduction to organizational behavior*. (2nd. Ed.). London: McGraw-Hill.
- Munroe-Faure, L. & Munroe-Faure, M. (1992). *Implementing total quality management*. London: Pitman.

Munroe-Faure, L. & Munroe-Faure, M. (1994). *TQM: A primer for implementation*. London: FT-Irwin.

Murdock, M. (1993). Speaking of quality. *On Q: Official newsletter of ASQC, VIII (8)*: 3.

Murphy, J. & Taylor, J. A. (1995). Consumer's perceptions of TQM practices. *Industrial Engineering, 27 (1)*: 28 - 29.

Noe, R. A. & Wik, S. L. (1993). Investigation of the factors that influence employee's participation in development activities. *Journal of Applied Psychology, 78 (2)*: 291 - 302.

Oakland, J. (1989). *Total quality management*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Olyan, J. D. & Rynes, S. L. (1991). Making total quality work: Aligning organizations, performance measures and stakeholders. *Human Resource Management, 30*: 303 - 333. In Spencer, B. A. (1994). Models of organization and total quality management: A comparison and critical evaluation. *Academy of Management Review, 19 (3)*: 472 - 509.

Onnias, A. (1992). *The language of total quality*. Castellamonte: TPOK.

Parker, L. E. (1993). When to fix it and when to leave: Relationships among perceived control, self-efficacy, dissent and exit. *Journal of Applied Psychology, 78 (6)*: 949 - 959.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

Price, M. & Chen, E. E. (1993). TQM in a small, high-technology company. *California Management Review, 35 (3)*: 96 - 117.

Randall, D. M. & Cote, J. A. (1991). Interrelationships of work commitment constructs. *Work and Occupations, 18 (2)*: 194 - 211. In Zeffane, R. (Eds.) Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees. *Human Relations, 47 (8)*: 977 - 1010.

Reeves, C. A. & Bednar, D. A. (1994). Defining quality: Alternatives and implications. *Academy of Management Review, 19 (3)*: 419 - 445.

Reger, R. K., Gustafson, L. T., DeMarie, S. M. & Mullane, J. V. (1994). Reframing the organization: Why implementing total quality is easier said than done. *Academy of Management Review, 19 (3)*: 565 - 584.

Richardson, P. C. (1985). Courting greater employee involvement through participative management. *Sloan Management Review, Winter*: 33 - 44.

Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. & Mainous III, A. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, **31**: 599 - 627.

Rusbult, C. E. & Lowery, D. (1985). When bureaucrats get the blues: Responses to dissatisfaction among federal employees. *Journal of Applied Social Psychology*, **15**: 80 - 103. In Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. & Mainous III, A. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, **31**: 599 - 627.

Rusbult, C. E. & Zembrodt, I. (1982). Responses to dissatisfaction in romantic involvements: A multi-dimensional scaling analysis. *Journal of Experimental Social Psychology*. In Rusbult, C. E., Zembrodt, I. & Gunn, L. (1982). Exit, voice, loyalty and neglect: Responses to dissatisfaction in romantic involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, **43**: 1230 - 1242.

Rusbult, C. E., Zembrodt, I. & Gunn, L. (1982). Exit, voice, loyalty and neglect: Responses to dissatisfaction in romantic involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, **43**: 1230 - 1242.

Safayeni, F. & Purdy, L. (1991). A behavioral case study of just-in-time implementation. *Journal of Operations Management*, **10 (2)**: 213 - 228.

Schonberger, R. J. (1992). Total quality management cuts a broad swath - through manufacturing and beyond. *Organizational Dynamics*, **20 (Spring)**: 16 - 28. In Sitkin, S. B., Sutcliffe, K. M. & Schroeder, R. G. (1994). Distinguishing control from learning in total quality management: A contingency perspective. *Academy of Management Review*, **18 (3)**: 537 - 564.

Schonberger, R. J. (1994). Human resource management lessons from a decade of total quality management and reengineering. *California Management Review*, **36 (4)**: 109 - 123.

Shaubroeck, J. & Williams, S. (1993). Type A behavior pattern and escalating commitment. *Journal of Applied Psychology*, **78 (5)**: 862 - 867.

Shelton, J. E. (1992). Survival code: A willingness to change. *The Quality Management Forum*, **18 (4)**: 2 - 5.

Shore, L. M. & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, **78 (5)**: 774 - 780.

Sigouras, A. N. (1994). TQM and the market structure. *Industrial Management*, **Sep - Oct**: 16 - 18.

Sitkin, S. B., Sutcliffe, K. M. & Schroeder, R. G. (1994). Distinguishing control from learning in total quality management: A contingency perspective. *Academy of Management Review*, **18 (3)**: 537 - 564.

Spencer, B. A. (1994). Models of organization and total quality management: A comparison and critical evaluation. *Academy of Management Review*, 19 (3): 472 - 509.

Teboul, J. (1991). *Managing quality dynamics*. London: Prentice-Hall.

Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.

Tippet, D. D. & Waits, D. A. (1994). Project management and TQM: Why aren't project managers coming on board? *Industrial Management*, Sep - Oct: 12 - 15.

Todor, W. D. (1980). *A movement paradox: Turnover? Transfer?* Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Detroit. In Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty and neglect as responses to job dissatisfaction: A multi-dimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26: 596 - 607.

Tribus, M. (1994). Lean on quality. *National Productivity Review* 11 (2): 277 - 280.

Tuckman, A. (1994). The yellow brick road: Total quality management and the restructuring of organizational culture. *Organization Studies*, 15 (5): 727 - 751.

Waldman, D. A. (1994). The contributors of total quality management to a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 19 (3): 510 - 536.

Williams, M. (1994). People watching for business. *Personnel Review*, 23 (2): 5 - 8.

Wood, P. B. (1992). How quality government is being achieved. *National Productivity Review*, 11 (2): 257 - 264.

Whitney, J. O. (1987). *Taking charge - management guide to troubled companies and turnarounds*. Homewood, IL: Business One Irwin.

Withey, M. & Cooper, W. (1989). Predicting exit, voice, loyalty and neglect. *Administrative Science Quarterly*: 34 (Dec): 521 - 539.

Zeffane, R. (1994). Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees. *Human Relations*, 47 (8): 977 - 1010.

Zingheim, P. K. & Schuster, J. R. (1992). Linking quality and pay. *Human Resources Magazine*, December: 55 - 59.

Zeithaml, V. A. Parasuraman, A. & Berry, L. (1990). *Delivering quality service - balancing customer perceptions and expectations*. New York: Free Press.

6.

ANEXOS

RESPONDA ATENTAMENTE A TODAS AS
QUESTÕES QUE LHE SÃO COLOCADAS,
DEMORANDO O MENOR TEMPO POSSÍVEL.

AS RESPOSTAS OBTIDAS FARÃO PARTE DE UM
LARGO CONJUNTO DE INFORMAÇÕES QUE
APÓS TRATAMENTO ESTATÍSTICO
FORNECERÃO DADOS IMPORTANTES SOBRE OS
TEMAS EM QUESTÃO. SEJA POR ISSO HONESTO
NAS SUAS APRECIACÕES.

O SEU ANONIMATO É GARANTIDO, BEM COMO
O DA SUA EMPRESA SE ASSIM ENTENDER.

OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO.

P-1 - INFORMACAO GERAL
(Circule o que interessar)

1 - Sexo

- a) Masculino
- b) Feminino

2 - Idade

- a) Até 25
- b) 25-35
- c) 35-45
- d) Mais de 45

3 - Nível de Formação Escolar

- a) Primária
- b) Secundário
- c) Licenciatura

4 - Area Estudo

- a) Economia/Gestão
- b) Engenharia
- c) Direito
- d) Psicologia
- e) Outra

5 - Há quanto tempo está empregado nesta organização ?

- a) < 2 anos
- b) 2-5
- c) > 5 anos

6 - Qual a sua posição na organização onde trabalha (circule o que interessar) ?

- a) - Administrativo, Suporte, Secretária
- b) - Staff Profissional (Engº, Analista, etc)
- c) - Gestor (Chefe de Departamento, Director Geral, Plant Manager, etc)
- d) - Supervisor (Chefe de Secção, Gestor Assistente, etc;)
- e) - Executivo (VP, Director de Divisão, etc)
- f) - Executivo Senior (Presidente, Membro do Conselho, etc)

7 - Qual a sua área de actividade na organização (circule o que interessar)?

- a) - Gestão Geral / Planeamento / Estratégia
- b) - Contabilidade / Finanças / Compras
- c) - Operações / Produção / Logística
- d) - Vendas / Marketing
- e) - Investigação e desenvolvimento
- f) - Serviços de informação
- g) - Consultor interno
- h) - Serviço de apoio a clientes
- i) - Higiene, segurança e manutenção
- j) - Administrativo

8 - Qual a percentagem do seu salário, valores aproximados, que é baseada em :

- a) Standard para a posição que ocupa ? _____%
- b) Antiguidade ou nível educacional ? _____%
- c) Performance individual ? _____%
- d) Performance da equipa onde está inserido ? _____%
- e) Performance da organização ? _____%

9 - Já teve formação sobre Qualidade ?

Sim / Não

10 - Já teve formação sobre o seu Posto Trabalho ?

Sim / Não

11 - Você faz ou fez parte, de alguma equipa interna de resolução de problemas (circule o que interessar) ?

- Sim / Não

12 - Em relação a Gráficos de Pareto, Diagramas Causa/Efeito, Histogramas, Fluxogramas, Cartas de Controle e Registo de Dados. Utiliza ou já ouviu falar ?

- Utilizo ou já ouvi falar / Nunca ouvi falar

P-II»»INFORMAÇÃO SOBRE A ORGANIZAÇÃO

(Circule o que interessar)

13 - Como se alterou nos últimos anos o número de sugestões fornecidas anualmente pelos empregados (circule o que interessar) ?

- Subiu / não alterou / desceu

14 - Como se alteraram nos últimos anos os níveis hierarquicos existentes na sua organização ? (circule o que interessar) ?

- Subiu / não alterou / desceu

15 - Para além de possíveis actividades de controle de qualidade na sua organização, existe algum programa *formal* de Gestão de Qualidade Total - TQM (circule o que interessar) ?

- Sim / Não

16 - Se sim, o programa TQM é aplicado em toda a organização (circule o que interessar) ?

- Sim / Não

P-III» CULTURA ORGANIZACIONAL (Circule o número que melhor descreve a sua organização, no que diz respeito a cada um dos seguintes dez temas)

17 -	Responsabilidade e Autonomia				
	Existe em todos os níveis organizacionais	2	Existe em alguns níveis	4	Só existe em níveis superiores
	1		3		5
18 -	Incentivo à Inovação e ao Risco				
	Forte	2	Nem forte nem fraco	4	Fraco e desincentivo
	1		3		5
19 -	Clareza na Missão e Objectivos				
	É claro para toda a gente	2	É claro para alguns	4	Ninguém sabe o que isso é
	1		3		5
20 -	Coordenação e Cooperação Inter-Departamental				
	Existe em larga escala	2	Existe em alguns casos	4	Não existe
	1		3		5
21 -	Apoio e Reconhecimento das Chefias aos Subordinados				
	Forte	2	Algo inconsistente	4	Não existe
	1		3		5
22 -	Burocracia				
	Coordenação a nível pessoal e com poucas regras formais	2	Algumas actividades são controladas, outras não	4	Actividades fortemente controladas por regras formais
	1		3		5
23 -	Espírito de Equipa				
	"Um por Todos e Todos por Um"	2	Alguns olham primeiro aos seus interesses	4	Cada um que se safe por si
	1		3		5
24 -	Reconhecimento baseado em:				
	Comportamentos cooperativos	2	Comportamentos cooperativos e performance individual	4	Performance individual
	1		3		5
25 -	Abertura e Diálogo				
	Total abertura na resolução de conflitos	2	Existe algum desencorajamento à resolução aberta de conflitos	4	Não existe abertura nem diálogo
	1		3		5
26 -	Comunicação				
	Aberta e espontânea	2	Um pouco formal	4	Muito formal
	1		3		5

Nota

Se for gestor (no sentido de que gere um departamento, independentemente da formação académica) responda às questões solicitadas.

Se não for gestor (no sentido descrito anteriormente), indique como um gestor da sua organização responderia a cada uma das seguintes frases.

27 - O maior objectivo das Compras é reduzir os preços dos Fornecedores.

1 2 3 4 5

28 - Quando eu cumpro com o requerido e com as especificações sinto que realizei todo o meu trabalho.

1 2 3 4 5

29 - A formação é necessária, mas quando a pessoa está em formação não está a produzir.

1 2 3 4 5

30 - O reconhecimento apropriado para quem faz um trabalho bem feito, é dar-lhes a possibilidade de continuar a fazê-lo.

1 2 3 4 5

31 - O problema básico com que os supervisores se devem preocupar, é fazer cumprir regras.

1 2 3 4 5

32 - Planos a longo prazo não têm utilidade, porque as condições estão sempre a mudar.

1 2 3 4 5

33 - A melhor maneira de gerir é providenciar incentivos individuais.

1 2 3 4 5

34 - Os nossos melhores gestores são os que baseiam as suas decisões no lucro e prejuízo.

1 2 3 4 5

35 - Se eu tiver dúvidas entre fazer bem um trabalho e simplesmente fazer, prefiro fazer mesmo que não seja bem à primeira.

1 2 3 4 5

P-V...FRASES CHAVE SOBRE A SUA ORGANIZAÇÃO (Circule o número que melhor se adequar. 1-Não é verdade a 5-E verdade)

36 - A ideia da Qualidade é uma parte importante da Missão / Visão da minha Organização

1 2 3 4 5

37 - O Top Management descreveu por escrito o que é a Qualidade.

1 2 3 4 5

38 - O Top Management descreveu por escrito, porque é preciso a Qualidade.

1 2 3 4 5

39 - A maior parte das pessoas concorda com essas razões.

1 2 3 4 5

40 - O Top Management expressou que todos na organização são responsáveis pela Qualidade.

1 2 3 4 5

41 - A maior parte das pessoas sente essa responsabilidade.

1 2 3 4 5

42 - A maior parte das pessoas faz parte desse plano.

1 2 3 4 5

43 - O Top Management identificou os nossos clientes.

1 2 3 4 5

44 - O Top Management expressou que a maior prioridade é satisfazer o cliente.

1 2 3 4 5

45 - O Top Management actua de maneira a satisfazer o cliente

1 2 3 4 5

46 - A maior parte das pessoas considera a satisfação do cliente acima de tudo.

1 2 3 4 5

47 - O Top Management está activamente envolvido em programas de Qualidade e Melhoria Contínua.

1 2 3 4 5

48 - Na minha organização atingimos regularmente ganhos a partir dos programas de Melhoria Contínua.

1 2 3 4 5

P-V...FRASES CHAVE SOBRE A SUA ORGANIZAÇÃO - Continuação (Circule o número que melhor se adequar. 1-Não é verdade a 5-É verdade)

49 - As compras são regularmente inspeccionadas assim que chegam a empresa.

1 2 3 4 5

50 - Os fornecedores são regularmente auditados e aprovados.

1 2 3 4 5

51 - O conceito Just-in-Time é utilizado na minha organização.

1 2 3 4 5

52 - A minha organização está atenta a mudanças de necessidades do consumidor

1 2 3 4 5

53 - A resposta às mudanças é imediata

1 2 3 4 5

54 - Na minha organização o comportamento é gerado pelas necessidades do consumidor e não pelo comportamento dos concorrentes.

1 2 3 4 5

55 - Os departamentos dentro da minha empresa partilham regularmente a informação

1 2 3 4 5

56 - Os gráficos na minha organização reflectem Produtividade 1 2 3 4 5

57 - Reflectem Número de defeitos 1 2 3 4 5

58 - Quantidade de trabalho 1 2 3 4 5

59 - Novas ideias / produtos e tempo de desenvolvimento 1 2 3 4 5

60 - Qualquer outro ciclo de tempo referente a processos de trabalho 1 2 3 4 5

61 - Devoluções de clientes 1 2 3 4 5

62 - Reclamações de clientes 1 2 3 4 5

63 - Espaço usado relativo ao rendimento geral 1 2 3 4 5

64 - Custos de má qualidade 1 2 3 4 5

65 - Custos da melhoria de qualidade 1 2 3 4 5

66 - Benefícios da melhoria de qualidade 1 2 3 4 5

P-VI» FRASES CHAVE SOBRE O SEU TRABALHO (Circule o número que melhor se adequar. 1-Não é verdade a 5-É verdade)

67 - Se existe dúvidas entre fazer e fazer bem, prefiro simplesmente não fazer

1 2 3 4 5

68 - Eu tenho capacidade para determinar os meus próprios prazos

1 2 3 4 5

69 - No meu posto de trabalho é mais importante satisfazer o meu cliente do que servir o chefe

1 2 3 4 5

70 - Eu acredito que as pessoas na minha organização assumem um compromisso com o seu trabalho

1 2 3 4 5

71 - Muitas pessoas nesta organização estão totalmente qualificadas para executar um dado trabalho

1 2 3 4 5

72 - Tenho tido oportunidade de utilizar a formação que tive sobre Qualidade

1 2 3 4 5

73 - A minha produtividade aumentou como resultado

1 2 3 4 5

74 - Tenho tido oportunidade de utilizar a formação que tive relacionada com o meu posto de trabalho

1 2 3 4 5

75 - A minha produtividade aumentou como resultado

1 2 3 4 5

76 - As equipas do meu departamento têm sido eficazes na resolução de problemas

1 2 3 4 5

77 - As equipas que envolvem o meu departamento e outros têm sido eficazes na resolução de problemas

1 2 3 4 5

P-VII»»RANKINGS MOTIVACIONAIS (Ordenar 1º, 2º e 3º em cada uma das seguintes 3 questões)

78 - Em termos de prioridades diárias, qual dos seguintes se preocupa mais em satisfazer?

- Fornecedores _____
- Accionistas, Donos da empresa _____
- Distribuidores, Agentes _____
- Clientes _____
- Colegas _____
- Meio Ambiente _____

79 - Quando as coisas se tornam mais sérias, a quem é mais leal?

- Sociedade / Comunidade _____
- Clientes _____
- Profissão _____
- Colegas _____
- Família / Próprio _____
- Accionistas / Donos da empresa _____

80 - Quais as três coisas que você gosta mais no seu trabalho?

- Posição / Status _____
- Bom Ordenado _____
- Boas oportunidades de carreira _____
- Trabalhar com clientes _____
- Bom estilo de vida _____
- Trabalho interessante _____
- Trabalho seguro e estável _____
- Colegas competentes _____
- Outra _____

P-VIII»»RESPONDA ÀS SEGUINTEs QUESTÕES (Em cada um dos 3 primeiros casos circule a resposta que melhor responde à pergunta solicitada)

81 - Se deixasse o seu trabalho, a situação (em termos financeiros e/ou profissionais) em que iria encontrar-se, seria melhor ou pior do que a presente?

- Melhor / Pior

82 - Qual é a seu ver o grau de dificuldade em encontrar um trabalho melhor do que o actual?

- Fácil / Difícil

83 - Qual é o seu grau de confiança em encontrar um trabalho melhor do que o actual?

- Muito confiante / Pouco confiante

P-IX

84 - Existe alguma coisa sobre o seu ambiente de trabalho que não lhe tenhamos perguntado e que tenha forte influência no desenvolvimento da sua actividade?

- Se sim, descreva-nos sucintamente:

P-X- RESPONDA AS SEGUINTEs QUESTOES (De 1-Não e verdade a 5-É verdade)

85 - Tenho andado a procura de emprego.

1 2 3 4 5

86 - Quando penso numa ideia que beneficia a minha empresa, faço um esforço em implementá-la.

1 2 3 4 5

87 - Normalmente digo coisas boas sobre a minha companhia mesmo quando os outros a criticam.

1 2 3 4 5

88 - Por vezes quando não me apetece trabalhar, cometo mais erros ou trabalho mais devagar.

1 2 3 4 5

89 - Durante o próximo ano vou procurar emprego noutra empresa.

1 2 3 4 5

90 - Por vezes discuto, no bom sentido, problemas laborais com o meu patrão.

1 2 3 4 5

91 - Os empregados não devem criticar esta empresa.

1 2 3 4 5

92 - Há dias em que não estou tão motivado para trabalhar.

1 2 3 4 5

93 - Quando as condições de trabalho pioram, penso em deixar o meu emprego.

1 2 3 4 5

94 - Tenho feito várias tentativas para mudar as condições de trabalho na empresa.

1 2 3 4 5

95 - Por vezes sinto vontade em vestir roupas com o símbolo da empresa.

1 2 3 4 5

96 - Desde que receba ao fim do mês, está tudo bem.

1 2 3 4 5

97 - Penso bastantes vezes em deixar o meu trabalho.

1 2 3 4 5

98 - Quando as coisas correm mal e a companhia não actua chamo-lhes a atenção.

1 2 3 4 5

99 - As pessoas que estão à frente da empresa sabem o que fazem.

1 2 3 4 5

100 - Por vezes chego atrasado.

1 2 3 4 5

ENTREVISTA / GUIÃO

(A efectuar junto dos responsáveis das empresas)

- Foi ou está a ser implementado algum PQT? - Se sim Continuar entrevista.
- Existe algum historial na empresa em que se tenha verificado uma situação semelhante à implementação de um PQT?
- Como está a ser implementado?
- Quem participa nesse programa?
- Como se tem verificado a aceitação por parte das pessoas envolvidas no processo?