



## AVALIANDO AS INTENÇÕES DO EMPREGADO MUDAR DE EMPRESA, ANTES E APÓS A IMPLANTAÇÃO DO TQM

Este artigo foi publicado originalmente no International Journal of Quality & Reliability Management (1997), 14, 1, 46-63. A tradução foi feita por Sérgio Luis da Silva e José Carlos de Toledo, e foi autorizada pela publicação original.

**Tor Guimaraes**

J.E. Owen Chair of Excellence  
Tennessee Technological University  
Post Office Box 5022  
Cookeville, TN 38505  
email: TG5596@TNTECH.EDU

### **Resumo**

*Os programas de gerenciamento da qualidade total (TQM – Total Quality Management) têm produzido uma significativa lista de benefícios e continuam acumulando adeptos à sua filosofia. Muitos dos requisitos básicos para uma implementação bem sucedida do TQM estão relacionados a mudanças no trabalho das pessoas na empresa, incluindo: a necessidade de trabalhar em equipe e o incentivo ao gerenciamento participativo, o estímulo à criatividade e ao espírito inovador do empregado, uma apropriada forma de recompensa, a criação de um clima organizacional com comprometimento em todos os níveis, feedback do cliente, um ambiente propício a negociação entre empregado e gerente, o incentivo ao envolvimento e energização do empregado para melhoria das comunicações e agilização da tomada de decisões. Qual é o impacto destes requisitos nas intenções do empregado mudar de empresa? O principal propósito deste estudo foi testar empiricamente várias hipóteses que comparam as intenções do funcionário mudar de empresa, e seus antecedentes, nos momentos anterior e posterior à implantação de um programa de TQM. Para analisar essa diferença, utilizou-se do estudo de 113 empregados de uma empresa, anteriormente a implementação do TQM, e de um conjunto menor de 73 empregados desta mesma empresa depois da implementação. Os resultados indicaram uma significativa melhora na delimitação de funções, na satisfação com o trabalho, no envolvimento com o trabalho, no compromisso com a organização e nas intenções de mudança de empresa do empregado; mas não notou-se uma mudança significativa nos conflitos entre funções, nas características das tarefas e na satisfação com a carreira profissional.*

*Palavras-chave: gerenciamento de pessoal, gerenciamento de mudanças, TQM, intenções de mudança, satisfação com o trabalho.*

## 1. Introdução

As empresas norte-americanas têm buscado uma série de novas técnicas e filosofias gerenciais para melhorar sua produtividade e competitividade, acompanhando o contínuo incremento da competitividade global. No entanto, poucas são as empresas que têm conseguido êxito com a gestão da qualidade total (TQM), em termos de ampla aceitação na prática cotidiana da empresa e de uma adequada relação custo/benefício da implementação. Enquanto vários autores apresentam diferentes ênfases e expressam sua visão do TQM de várias maneiras, tem havido uma certa concordância quanto a seus objetivos e meios de realização.

Conforme ZAIRI (1993), TQM é uma filosofia gerencial que enfatiza: a necessidade de identificar com precisão as necessidades do consumidor, a importância de acertar na primeira vez, e a importância de reconhecer que a melhoria da qualidade somente pode ser atingida quando for um objetivo de toda a empresa e tornar-se parte da cultura de toda a organização. Os princípios mais importantes do TQM incluem: atenção aos requisitos do consumidor, exemplos de liderança, envolvimento do empregado, melhoria contínua e redução dos ciclos de tempo de produção (BRODIE, 1993). O primeiro passo em uma metodologia viável de TQM é definir os processos pelos quais o trabalho é realizado. Pontos relevantes de mensuração do desempenho podem então ser identificados para que venham a revelar oportunidades de melhoria. Em um próximo passo, as oportunidades de melhoria são priorizadas, e as soluções mais promissoras são implementadas. Esta metodologia geral é monitorada para garantir sua eficácia e eficiência, além de possíveis melhoramentos (POSTULA, 1990).

Comparado com outras inovações gerenciais recentes que estão sendo testadas na prática, o

TQM tem produzido uma significativa lista de benefícios e aumento no número de adeptos a suas recomendações. Uma análise feita pela CSC Index concluiu que os programas de TQM bem sucedidos têm aumentado a produtividade, reduzido custos e melhorado a satisfação no trabalho, pela instituição de um conjunto de princípios gerenciais e práticas que focalizam os requisitos desejados pelo consumidor e a melhoria de processos internos (CUMMINGS, 1993). A eficácia e a eficiência das técnicas de gestão da qualidade são também evidentes através da notável reestruturação de negócios que companhias tais como Motorola, Xerox, e Ford Motor Company têm realizado por meio de seus abrangentes programas de gerenciamento da qualidade (KRISHNAN, SHANI, GRANT & BAER, 1993). O foco tem sido satisfazer os consumidores, e as medidas tangíveis deste sucesso têm sido a melhoria da participação no mercado, o aumento das margens de lucratividade, o aumento da produtividade e melhor moral na empresa (RUCH & ROPER, 1992). De acordo com ROTHMAN (1994), as pessoas que apoiam os programas da qualidade argumentam que estes podem ajudar empresas “de qualquer tamanho, independente se é uma empresa iniciante, uma esforçada jovem empresa, ou uma antiga empresa familiar olhando a possibilidade de galgar um degrau em termos de competitividade”.

A McDonnell Douglas teve uma redução de 60% no tempo do ciclo de produção e de 40% nos custos de produção no fornecimento de um míssil de baixo alcance. Também reduziu em 18 meses uma das fases do desenvolvimento de um avião de caça. De forma análoga, a Boeing mesmo reduzindo o preço final em um lançador móvel de mísseis, conseguiu reduzir os custos de 30% a 40% abaixo deste preço. A mesma empresa reduziu o número de mudanças de engenharia por projeto de 15 para 1, por meio do incremento do trabalho em times e do uso de

tecnologias de suporte baseado em computador. Certamente estes exemplos não são os únicos. WELCH & GEISSLER (1992) afirmam que um forte esforço de TQM baseado nas necessidades do consumidor e no *benchmarking* dos concorrentes (e também da melhor empresa em cada processo de negócio ou função) resultaram em: (1) uma redução de taxas de defeitos de 8% para 0,03% (2) um aumento no retorno sobre investimentos de 8% nas vendas em 1986 para 14,2% em 1991 (3) um incremento de 20% das vendas por empregado, e um correspondente decréscimo dos custos de fabricação (4) um reposicionamento da empresa entre os competidores com o objetivo de conseguir recuperar a participação no mercado.

Especificamente, CONWAY (1992) enumerou diversas áreas onde a melhoria de processos pode conduzir a rápidos resultados: redução de estoques e armazenamento devido à melhoria de vários processos de trabalho; melhoras na organização e limpeza, trabalho administrativo, tempos de *startup*, quantidade produzida no final do período, troca de ferramentas e tempos de *setup* de laboratório; melhoria nos serviços ao consumidor pela redução dos tempos e maior confiabilidade nos prazos de entrega, além de um serviço pós-venda mais eficiente; melhora dos processos de manufatura tornando-os capazes de atender as especificações do cliente; melhoria nas relações com os fornecedores conseguindo-se produtos e serviços de qualidade, com rapidez e baixos custos, e recompensando o atendimento ou a superação das expectativas pela realização de mais negócios. Entretanto, o TQM não é uma solução para todos os problemas e nem sempre um sucesso garantido de implementação (HARAIU, 1993; KRISHNAN, SHANI, GRANT & BAER, 1993; REEVES & BEDNAR, 1994; SZWERGOLD, 1992). Para muitos gerentes, o TQM tornou-se apenas uma mensagem vazia usada para integrar os funcionários em momentos de grandes sacrifícios, ou conduzir a empresa a uma redução de custos incosequente representada pelo *downsizing* (MESSMER, 1992; WALKER, 1992). A lista de obstáculos

para o sucesso é substancial: falta de envolvimento da alta gerência, de paciência, de visão, de foco, de recursos, além de excesso de expectativas (AQUINO, 1992; HORINE, 1992; NEWHARD, 1992).

## 2. O TQM como uma Questão de Recursos Humanos

A essência do TQM, mais do que processos, recursos e resultados envolvidos, é sua orientação para pessoas. De acordo com ZULTNER (1993), há três componentes básicos: realizar melhorias (toda pessoa e todo o time tem um sistema comum para solucionar problemas e aproveitar oportunidades de melhoria em suas atividades do dia-a-dia); satisfazer o consumidor (todos os times, em cada departamento, seguem um sistema comum para trabalharem juntos integrando as várias funções da organização para concentrar seus melhores esforços no que realmente é mais importante para os clientes); e contribuir para o avanço de toda a organização (todos gerentes e todos os times compartilham uma compreensão comum dos objetivos e estratégias da organização).

JOHNSTON & DANIEL (1992) propuseram que o TQM é um pensamento corporativo que será bem sucedido somente quando a organização tem o desejo de mudar, de descartar, se necessário, formas administrativas e métodos de trabalho ultrapassados, e de tomar decisões baseadas no objetivo prioritário de satisfazer as necessidades do consumidor. Muitos dos elementos básicos do TQM envolvem tratar com pessoas: trabalho em time, gerenciamento participativo, habilidade em tratar falhas, criatividade, inovação, estrutura de recompensa, treinamento extensivo, alto nível de comunicação, redução do medo da perda de estabilidade, obsessão com a melhoria contínua, envolvimento de todos os níveis hierárquicos, participação dos clientes, confiança entre empregados e administradores, clima organizacional criativo, objetivos recíprocos, envolvimento e motivação do empregado para melhorar a comunicação na

organização, e a agilização da tomada de decisões (PAYNE, 1992).

Na montagem de times, que é um mecanismo básico para a implementação do TQM, algumas competências especiais devem ser buscadas: “transformar um grupo de empregados habilidosos, mas por outro lado não coordenados, em um time altamente focado e sinérgico capaz de executar muito mais atividades com menos erros em menos tempo que qualquer administrador considere possível” (O’CONNOR & ERICKSON, 1992). De acordo com PROSKE (1992), a organização que seguir os princípios do TQM pode ganhar a confiança dos empregados, encorajá-los na solução de problemas e promover a cooperação entre departamentos. Para uma implementação bem sucedida, devem ser bem compreendidos pelas pessoas os aspectos orientadores da aplicação do TQM. Conforme RUCH & ROPER (1992), a abordagem do TQM é naturalmente preventiva, em oposição a uma abordagem corretiva, para o problema da qualidade. É uma abordagem que envolve um esforço harmonioso de todos os empregados em uma atmosfera de times de trabalho dedicados a melhorarem a qualidade de produtos e serviços. Segundo FARQUHAR (1990), o TQM “significa deixar os empregados fazerem a diferença na forma com que os negócios são conduzidos, acreditando neles e na forma como agem no sentido de escolher o caminho que será melhor para os clientes, sem perder de vista as oportunidades para continuamente melhorar a forma como as coisas são feitas”.

O TQM geralmente redireciona os objetivos gerais da organização e influencia profundamente as práticas profissionais dos empregados (KRISHNAN, *et al*, 1993). Empregados e sindicatos devem ser envolvidos na linha de frente de ação, seguido de uma renovação dos programas de treinamento e educação. Um esforço conjunto deve ser feito com a participação gerencial e dos times de trabalho no sentido de quebrar as barreiras organizacionais para a qualidade (HYDE, 1990). Enquanto abordagens gerenciais do momento (da moda), criando

mudanças radicais como a reengenharia (ou mais claramente o *downsizing*), tem atraído muita atenção na literatura, a importância de empregados motivados e bem treinados é universalmente reconhecida como um fator chave para o incremento da competitividade da empresa. Entretanto, lições nesta área mostram que esta regra ainda tem sido pouco seguida. Por exemplo, as empresas norte-americanas têm experimentado um percentual estimado de taxa de falhas da ordem de 50 a 75% na implementação de tecnologias avançadas de manufatura, na maioria da vezes devido a negligência de fatores humanos (SARAPH & SEBASTIAN, 1992).

A necessidade de incrementar as pesquisas nas questões relativas ao gerenciamento de recursos humanos tem sido enfatizada em numerosos estudos recentes (BLACKBURN & ROSEN, 1993; ALLEN & KATZ, 1986; BADAWY, 1988; BROOKS & WELLS, 1989; CHAN, 1989; GARDEN, 1989; SALEH & DESAI, 1990; SHERMAN, 1986). A importância de se obter uma melhor compreensão dos fatores relacionados ao recrutamento, motivação, e retenção dos empregados da manufatura é ainda mais enfatizada pelo aumento dos custos com pessoal quando altas taxas de mudança de empresa (rotatividade) ocorrem (BADAWY, 1988; BASTA & JOHNSON, 1989; GARDEN, 1989; PARDEN, 1981; SHERMAN, 1986). Com o incremento da competitividade em escala global, os departamentos de recursos humanos em muitas organizações têm passado por grandes pressões da alta direção para melhorarem o recrutamento, a seleção, o treinamento, e a retenção dos melhores empregados. Diversos pesquisadores têm aprendido sobre o importante relacionamento entre custos com pessoal e mudança de empresa (rotatividade) de funcionários (BADAWY, 1988; GARDEN, 1989; SHERMAN, 1986), e que para reduzir a rotatividade excessiva é necessário compreender as razões pelas quais isso ocorre. Uma revisão da literatura revela um crescente interesse em pesquisas que investigam as relações entre diversas variáveis que buscam prognosticar a

rotatividade em uma ampla variedade de funcionários e cargos (BAROUDI, 1985; BARTOL, 1983; CHAN, 1989; GARDEN, 1989; PARDEN, 1981; SHERMAN, 1986). Dada a importância do assunto, é surpreendente que nenhum estudo tenha analisado a questão da rotatividade, e seus antecedentes, entre empregados que tenham passado pelas mudanças organizacionais necessárias para a implementação de programas TQM. Como será discutido na próxima seção, a maior razão para esta omissão é a ausência de um modelo teórico que aborde esta relação. Especificamente, o objetivo principal deste estudo foi testar algumas hipóteses que comparam as intenções de mudança de empresa do empregado, e seus antecedentes, nos períodos anterior e posterior à implementação de um programa de TQM.

### 3. Modelo Conceitual e Hipóteses

WALDMAN (1994) questionou a diferença conceitual básica entre a teoria tradicional (e a prática) de administração de recursos humanos e o TQM, em relação ao desempenho no trabalho. Enquanto a primeira tem enfatizado as diferenças individuais, o TQM enfatiza o sistema de trabalho. Assim, a comunidade acadêmica é forçada a buscar combinações dessas abordagens para realizar novas construções teóricas, estabelecendo relações entre os paradigmas tradicionais e a nova realidade do TQM tal como a existente na prática. De forma similar, o presente estudo é baseado na aplicação de uma base teórica bem estabelecida sobre as intenções (e seus antecedentes) de mudança de empresa do empregado, no domínio do TQM, ainda inexplorado teoricamente.

Pesquisas empíricas atuais fornecem forte suporte à proposição de FISHBEIN & AJZEN'S (1975) no sentido de que as intenções de comportamento constituem o determinante mais imediato do comportamento no presente, no caso a mudança de empresa pelo empregado (BLUEDORN, 1982; COTTON & TUTTLE, 1986; HOM, KATERBERG & HULIN, 1979;

MICHAELS & SPECTOR, 1982; WILLIAMS & HAZER, 1986). Dados os custos modestos associados com a coleta de declarações sobre intenções de mudança de empresa, se comparado a obtenção de dados sobre mudanças de empresa que estão ocorrendo atualmente, e o problema de episódios de mudança de empresa dispersos no tempo comumente encontrado em muitos estudos usando projeto preditivo em nível individual, BLUEDORN (1982) e CONVERDALE & TERBORGH (1980) têm recomendado concentrar-se nas atitudes que indicam a intenção de sair da empresa, utilizando-a como uma variável de critério, ao invés de analisar o comportamento atual. Na meta-análise de STEEL & OVALLE'S (1984) sugere-se que as intenções de mudança de empresa, e a própria mudança em si, estão relacionadas, e que as intenções de mudança são melhores prognósticos de futuras mudanças de empresa, do que variáveis mais comumente utilizadas, tais como a satisfação com o trabalho e com a carreira e o envolvimento com a organização. Finalmente, e extremamente importante do ponto de vista operacional, coletar dados diretamente de intenções de mudança de empresa pelo empregado é muito mais fácil do que observar e inferir um comportamento propício a mudança de empresa. Por essas razões, as intenções de mudança de empresa foram usadas neste estudo ao invés de dados sobre as mudanças atuais de empresa. Em resumo, os três conjuntos de variáveis utilizados neste estudo são: (a) relacionados à tensão na função: a ambigüidade e os conflitos na função do empregado; (b) quatro indicadores de atitudes relacionadas ao trabalho: características das tarefas, envolvimento no trabalho, satisfação com o trabalho e com a carreira, e compromisso com a organização; e (c) intenções de mudança de empresa.

#### 3.1 Tensão na Função

Dois tipos de tensão na execução da função foram incluídos neste estudo: a ambigüidade e os conflitos. A ambigüidade refere-se às diferenças entre as expectativas que as pessoas têm de nós

no trabalho e o que nós sentimos que devemos fazer. Isto causa incertezas sobre qual deveria ser nosso papel. Este tipo de problema pode ser resultado de uma compreensão deficiente do que é esperado, de não saber como atender as expectativas, ou de que a idéia do empregado sobre o trabalho deveria ser diferente (KAHN, WOLFE, QUINN, SNOEK & ROSENTHAL, 1964; MUCHINSKY, 1990). Uma situação em que há informação insuficiente sobre como executar o trabalho adequadamente, expectativas não claras dos colegas e de supervisores, métodos de avaliação do desempenho ambíguos, excessiva pressão no trabalho e falta de consenso nas funções ou atribuições do trabalho, podem causar nos empregados um sentimento de pouco envolvimento e satisfação com seus trabalhos e carreiras, pouco compromisso com suas organizações, e finalmente ser um motivo de propensão para deixar a organização.

Os conflitos na função podem ocorrer quando dois ou mais requisitos de trabalho conflitantes atuam conjuntamente, de forma que um dos requisitos venha a tornar o outro mais complexo (KAHN, *et al*, 1964). Isso pode ocorrer de várias maneiras. Pode ser em função de conflitos entre diferentes mensagens, por exemplo a solicitação de uma tarefa de alta qualidade em um período de tempo muito curto, ou pela ruptura da fidelidade dos trabalhadores para com a organização. Alguns estudos têm descrito que os conflitos na função tendem a prejudicar a satisfação com o trabalho e o compromisso com a organização, e assim aumentam a intenção de deixar a empresa (BAROUDI, 1985; BEDEIAN & ARMENAKIS, 1981; CHAN, 1989). Segundo observou BADAWY (1973; 1988), analisando funções científicas e pessoal de P&D, a satisfação com o trabalho está negativamente correlacionada com o conflito na função. SALEH & DESAI (1990), também reportaram que tensões na função podem afetar a satisfação entre os gerentes. Resultados similares foram encontrados entre programadores e outros profissionais técnicos (BAROUDI, 1985; GOLDSTEIN & ROCKART, 1984).

Como discutido anteriormente, os programas de TQM são projetados no sentido de tornar os empregados mais envolvidos em decisões relacionadas a suas tarefas de negócio e à organização como um todo. Portanto, espera-se que os níveis de tensão na função sejam consideravelmente menores após a implementação de programas TQM. Sendo assim, a seguinte hipótese é proposta:

**H1: A tensão na função será menor após a implementação do TQM.**

### 3.2 Características das Tarefas

As características das tarefas têm sido apontadas como um dos determinantes potenciais de mudança de empresa entre o pessoal técnico e de engenharia (COUGER, 1988; 1990; COUGER & ZAWACKI, 1980; GARDEN, 1989; GOLDSTEIN & ROCKART, 1984). Essa variável inclui as cinco características centrais da tarefa identificadas por HACKMAN & OLDFHAM (1975; 1980): (1) variedade de habilidades, que se refere à oportunidade de utilizar uma variedade de habilidades e talentos na execução das tarefas; (2) identidade da tarefa, ou a extensão na qual uma tarefa requer ser completada e identificada como parte de uma atividade maior, ou seja, fazer uma tarefa do início ao final, com resultados visíveis; (3) significado da tarefa, que se reflete na extensão em que uma tarefa tem impacto substancial na vida ou no trabalho de outra pessoa, dentro ou fora da organização; (4) autonomia da tarefa, ou a extensão em que a tarefa permite liberdade, independência, e autonomia na determinação de escalas de trabalho e nos procedimentos de execução; e (5) realimentação da tarefa, que se refere à extensão na qual a tarefa permite que o empregado receba informações sobre a efetividade de seu desempenho. As características das tarefas são apontadas como influenciadoras das intenções de mudança de empresa, devido a seu relacionamento com a satisfação no trabalho e com o compromisso com a organização (MICHAELS & SPECTOR, 1982; STEERS,

1977). Além disso, a literatura de engenharia e de sistemas de informações gerenciais tem focado extensivamente na importância de uma atividade que permita à pessoa trabalhar com tarefas desafiadoras e interessantes (BADAWY, 1978; 1988; COUGER, 1988; 1990; GARDEN, 1989; SHERMAN, 1986). Foi sugerido que se uma tarefa requer profissionais técnicos, incluindo gerentes de fábrica, a oportunidade de engajar-se em trabalhos desafiadores e excitantes leva esse tipo de profissional a envolver-se mais e ficar mais satisfeito com seu emprego, mais comprometido com a organização e, finalmente, menos disposto a deixar a empresa. As características da tarefa também têm sido apontadas como um fator diretamente relacionado com a melhor satisfação no trabalho e comprometimento com a organização, e têm efeitos diretos e indiretos nas intenções de mudança de empresa pela sua influência na satisfação e comprometimento entre profissionais técnicos (IGBARIA, 1991; PARASURAMAN, 1989). A literatura de organização do trabalho sugere que elementos motivadores (por exemplo, desafios nas tarefas, autonomia, responsabilidade e realização) levam à satisfação e ao comprometimento e, por fim, acabam por contribuir na redução das intenções de deixar a organização (HACKMAN & OLDHAM, 1980).

O TQM prega melhorias contínuas nas tarefas do negócio através de uma abordagem de times, nos quais os empregados participam ativamente do processo de mudança. Portanto, as mudanças no trabalho devem ser percebidas como favoráveis pelo empregado, e então propomos a seguinte hipótese:

**H2: As características da tarefa vão melhorar depois da implementação do TQM.**

### 3.3 Envolvimento no Trabalho

O envolvimento no trabalho descreve um envolvimento do ego individual com a tarefa e indica a extensão na qual o indivíduo identifica-se psicologicamente com seu trabalho (KANUNGO, 1982). Também tem sido sugerido

que o envolvimento refere-se à internalização de valores sobre a excelência ou a importância do trabalho e está estabelecido que o envolvimento no trabalho relaciona-se às características das tarefas executadas. Os trabalhadores que são responsáveis por uma grande variedade de tarefas, e que negociam com as outras pessoas no trabalho, podem sentir-se mais envolvidos. Sabe-se que o envolvimento influencia a satisfação no emprego e o comprometimento com a organização. Os empregados que são mais envolvidos no trabalho são mais satisfeitos com o emprego e mais comprometidos com a empresa (BLAU & BOAL, 1989; BROOKE & PRICE, 1989; BROOKE, RUSSELL & PRICE, 1988; KANUNGO, 1982). O envolvimento no trabalho também tem sido apontado como negativamente relacionado às intenções de mudança de empresa (BLAU & BOAL, 1989). Dados os relacionamentos estabelecidos entre as características das tarefas e o envolvimento no trabalho, a seguinte hipótese é proposta:

**H3: O envolvimento no trabalho será maior após a implantação do TQM.**

### 3.4 Satisfação com o Trabalho e com a Carreira, Compromisso com a Organização e Intenções de Mudança de Empresa

Satisfação com o trabalho, com a carreira, e compromisso com a organização refletem uma atitude positiva em relação a organização, tendo-se então uma influência direta nas intenções de mudança de empresa do empregado. A satisfação no trabalho, o envolvimento com o trabalho e o compromisso com a organização são considerados temas relacionados, mas que possuem modos de pensar e agir distintos (BROOKE & PRICE, 1989). A satisfação representa uma resposta afetiva para aspectos específicos do trabalho ou da carreira e denota o estado prazeroso ou emocionalmente positivo resultante da avaliação de um trabalho ou carreira (LOCKE, 1976; PORTER, STEERS, MOWDAY & BOULIAN, 1974; WILLIAMS & HAZER, 1986). O compromisso com a

organização é uma resposta afetiva, para o conjunto da organização, e revela o grau de conexão ou lealdade dos empregados em relação à organização. O envolvimento no trabalho representa a extensão em que os empregados são absorvidos ou se mantêm preocupados com seu trabalho e a extensão com que um indivíduo identifica-se com seu trabalho (BROOKE, RUSSELL & PRICE, 1988).

Diversos estudos têm focalizado o relacionamento entre a satisfação no trabalho e compromisso com a organização com a intenção de deixar a empresa (BAROUDI, 1985; BARTOL, 1983; BLUEDORN, 1982). Sugere-se que a satisfação no trabalho e o compromisso com a organização são relacionados, mas têm modos de pensar e agir distintos, que o comprometimento é uma resposta efetiva para toda a organização, enquanto a satisfação no trabalho representa uma resposta afetiva para aspectos específicos do trabalho (LOCKE, 1976; PORTER, *et al.*, 1974; WILLIAMS & HAZER, 1986). Além disso, as descobertas de DOUGHERTY, BLUEDORN & KEON (1985), COTTON & TUTTLE (1986), MICHELS & SPECTOR (1982) apresentam evidências de que a satisfação no trabalho tem um efeito direto nas intenções de mudança de empresa, assim como um efeito indireto através do compromisso com a organização. Adicionalmente, é razoável esperar que altos níveis de satisfação na carreira podem aumentar o comprometimento com a organização, já que empregados que estão satisfeitos com suas carreiras podem perceber grandes benefícios em permanecerem engajados em suas organizações, em relação àqueles cujas carreiras têm sido menos gratificante.

Diversos estudos empíricos confirmam o importante papel do comprometimento com a organização em termos de influenciar as intenções de mudança de empresa (BAROUDI, 1985; BARTOL, 1983; STEERS, 1977). Empregados que são altamente comprometidos com sua organização têm menos interesse em deixar a empresa do que aqueles menos comprometidos. Também tem sido reportado

que o compromisso com a organização é mais fortemente relacionado com as intenções de mudança de empresa do que a satisfação no trabalho (BAROUDI, 1985; SHORE & MARTIN, 1989).

Seguindo a mesma linha de raciocínio que está por trás das hipóteses anteriores, as seguintes hipóteses são propostas:

**H4: A satisfação no trabalho será maior após a implementação do TQM.**

**H5: A satisfação com a carreira será maior após a implementação do TQM.**

**H6: O compromisso com a organização será maior após a implementação do TQM.**

**H7: As intenções de mudança de empresa serão menores após a implementação do TQM.**

## 4. Metodologia

### 4.1 O Ambiente TQM e a Coleta dos Dados

Em março de 1993 o gerente geral de uma Unidade de fabricação de produtos químicos(plásticos), localizado na região sudeste dos Estados Unidos, concordou com a realização de um estudo dos determinantes das intenções de mudança de empresa entre seus empregados. Uma amostra aleatória de 200 empregados gerou um *survey* de 113 questionários utilizáveis, após descartar aqueles que continham dados inválidos (14) e errados (19), sendo que 54 questionários não foram respondidos. Nos dois meses em que esse *survey* ocorreu, os gerentes da empresa iniciaram as preparações para a terceirização de suas operações com caminhões que transportavam a matéria prima para a fábrica e uma variedade de produtos plásticos para clientes nacionais. O *downsizing* ocorreu rapidamente e teve limitado impacto nos empregados remanescentes, porque foi focalizado no grupo de motoristas de caminhão da empresa e os gerentes tiveram o cuidado de comunicar efetivamente este aspecto.

Aproximadamente três meses depois, os gerentes foram informados que uma posição de *staff* fora criada para um gerente da qualidade



experiente buscar os requisitos necessários à obtenção da certificação ISO 9001, a norma de sistema da qualidade mais abrangente, que reporta-se a todo o ciclo de manufatura, do projeto à produção, instalação e serviços pós-venda. Devido ao fato de que os maiores clientes estavam em posição de impor a necessidade de obtenção da certificação como uma condição para a realização de negócios, a empresa e os gerentes da fábrica fizeram da obtenção da certificação uma prioridade principal e providenciaram os recursos necessários para realizar isso em um período de tempo relativamente curto. Os requisitos para certificação são suficientemente genéricos para que, ao contrário das expectativas iniciais, não fossem necessárias maiores modificações nas operações e processos de negócio. Muito do trabalho necessário consistia em documentar os procedimentos existentes. A implementação dos requisitos do programa de TQM prosseguiram de acordo com um cronograma rígido em termos de tempo, mas devidamente compassado. Por fim, a empresa passou pela auditoria necessária.

Em fevereiro de 1995, poucas semanas após a certificação, o mesmo instrumento de coleta de dados (questionário) foi utilizado para avaliar o impacto das mudanças, devido ao programa TQM implementado, nas intenções de mudança de empresa do empregado. Os 113 respondentes do primeiro *survey* (pré-TQM) foram utilizados como um ponto de partida. Destes, 23 não puderam ser encontrados, ou porque demitiram-se da empresa (5) ou foram demitidos (18). Dezesete não responderam ao questionário desta segunda parte do estudo, resultando então em uma amostra de 73 respondentes pós-TQM.

Em ambos os esforços de coleta de dados, a participação foi voluntária e com a utilização do mesmo instrumento de coleta de dados acompanhado de uma carta de rosto, na qual os pesquisadores puderam explicar o estudo e assegurar que as respostas individuais seriam tratadas de forma estritamente confidencial. Também, em ambas as ocasiões, um envelope de porte pago foi providenciado para que os respondentes

pudessem retornar seus questionários completos diretamente para os pesquisadores.

Com relação às informações demográficas, os participantes foram solicitados a indicarem seu nível de educação formal: (1) nível secundário; (2) nível de bacharel (graduação); e (3) pós-graduado ou elevada experiência profissional. Mediu-se, também, o número de anos que o respondente estava empregado naquela organização. Os níveis na organização hierárquica consistem de quatro posições: (1) trabalhadores de linha; (2) profissionais; (3) supervisores de primeiro nível; e (4) gerentes intermediários.

#### 4.2 Medida das Variáveis

**TENSÃO NA FUNÇÃO.** A tensão na função é constituída da ambigüidade e de conflitos na função. Essas variáveis foram definidas operacionalmente utilizando-se um índice combinado de ambigüidade na função (três itens) e conflito na função (três itens), adotados de KAHN, *et al.* (1964) e RIZZO, HOUSE & LITZMAN (1970). Cada variável foi dividida em uma escala de cinco pontos, variando de (1) totalmente falso até (5) totalmente verdadeiro. Os itens de conflito e ambigüidade da função foram mensurados de forma reversa de tal modo que quanto maior a medida, maior a tensão percebida. Essa forma de montar a escala foi escolhida em função de suas já estabelecidas propriedades psicológicas (SCHULER, ALDAG & BRIEF, 1977; VAN SELL, BRIEF & SCHULER, 1981) e seu amplo uso em pesquisas teóricas sobre funções. A análise fatorial confirmatória dos seis itens utilizando-se de um procedimento de análise fatorial com rotação *varimax*, produziu dois fatores que responderam por 60,5% da variância total dos dois fatores, que estavam correlacionados em 0,54, sugerindo que as medidas avaliaram estruturas distintas. Com base nesta evidência empírica, foi concluído que os dois fatores deveriam ser examinados separadamente em análises subsequentes. Os três itens da ambigüidade da função foram utilizados para a obtenção de uma média, que vem a ser um

índice global da ambigüidade na função. O coeficiente alfa de Cronbach da confiabilidade da consistência interna (alfa) foi de 0,78. De forma similar, os três itens do conflito na função foram ponderados para desenvolver um escore de conflito na função (com alfa igual a 0,79).

#### **CARACTERÍSTICAS DAS TAREFAS.**

As características das tarefas são reflexo de cinco atributos centrais relacionados a: variedade de habilidades (alfa = 0,63), identidade da tarefa (alfa = 0,88), significado da tarefa (alfa = 0,78), autonomia na tarefa (alfa = 0,65), e realimentação da tarefa (alfa = 0,82), que foram medidos pelo *survey* de diagnóstico do trabalho (JDS – *Job Diagnostic Survey*) de HACKMAN & OLDHAM (1975), com algumas modificações da escala reversa de itens seguindo as descobertas de IDASZAK & DRASGOW'S (1997). A confiabilidade e a validade do JDS revisado tem sido bem estabelecida e documentada (KULIK, OLDHAM & LANGNER, 1988). DUNHAM (1976) percebeu que todas as cinco dimensões deveriam ser totalizadas em uma única dimensão, refletindo a complexidade da tarefa sem perder o significado do trabalho enriquecido. Isto é, pode ser dito que um trabalho enriquecido é mais complexo do que um trabalho rotineiro. Seguindo o trabalho de MICHAELS & SPECTOR (1982) em seu teste do modelo de MOBLEY, GRIFFETH, HAND & MEGLINO (1979), e DUNHAM (1976), o escore de motivação potencial (MPS – *Motivation Potential Score*) foi computado para as cinco características das tarefas usando a equação proposta por HACKMAN & OLDHAM (1975; 1980):

$$MPS = (\text{variedade de habilidades} + \text{identidade da tarefa} + \text{significado da tarefa}) / 3 \times \text{autonomia na tarefa} \times \text{feedback}$$

**ENVOLVIMENTO NO TRABALHO.** Foi mensurado utilizando-se de uma escala de quatro itens baseada no estudo de KANUNGO'S (1982). O envolvimento no trabalho é definido como a extensão na qual um indivíduo identifica-se psicologicamente com seu trabalho. Um

formato de resposta do tipo Likert foi fornecido com opção de resposta variando de (1) forte discordância até (5) forte concordância. O formato inclui os seguintes itens: “Eu estou muito envolvido pessoalmente com meu trabalho”; “Muito de meus interesses estão centralizados ao redor de meu trabalho”; “Eu considero meu trabalho central para minha vida”; e “muito dos objetivos de minha vida pessoal são orientado para o trabalho”. A análise fatorial confirmatória com rotação *varimax* produziu um único fator de solução que respondeu por 72,7% da variância explicada. Uma média destes quatro itens foi obtida no sentido de formar um índice geral de envolvimento no trabalho. O coeficiente de confiabilidade da consistência interna da escala foi de 0,87.

**SATISFAÇÃO NA CARREIRA.** Essa variável foi mensurada através de uma escala de cinco itens adaptada de uma pesquisa anterior (GREENHAUS, PARASURAMAN & WORMELY, 1990), com as devidas modificações para tornar estes itens mais relevantes ao presente estudo. Os respondentes foram questionados a indicar sua concordância ou discordância com cada posicionamento de uma escala de cinco pontos do tipo Likert variando de (1) forte discordância até (5) forte concordância. Um exemplo do que estes itens incluem: “Eu estou satisfeito com o sucesso que eu tenho encontrado em minha carreira” e “Eu estou satisfeito com o progresso que eu tenho feito no sentido de encontrar meus próprios objetivos na carreira”. Essa variável também incluiu a satisfação com o programa de promoção, com o nível de remuneração, e com o *status* que as pessoas alcançaram em suas carreiras. A análise fatorial confirmatória com rotação *varimax* produziu um único fator de solução que respondeu por 45,5% da variância explicada. As respostas dos cinco itens foram ponderadas para criar um escore da satisfação na carreira (com alfa de 0,78).

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO.** Essa variável foi operacionalizada através de três itens

desenvolvidos por HACKMAN & OLDFHAM (1975), refletindo a satisfação geral com o trabalho. Cada item solicitou aos respondentes para indicarem sua concordância ou discordância em uma escala de cinco pontos variando de (1) forte discordância até (5) forte concordância. A análise fatorial confirmatória com rotação *varimax* produziu um único fator de solução que respondeu por 47,5% da variância explicada. As respostas dos três itens foram ponderadas para produzir um escore da satisfação total no trabalho ( $\alpha = 0,57$ ).

**COMPROMISSO COM A ORGANIZAÇÃO.** Essa variável, definida como a identificação com a organização e o desejo de manter-se como membro da mesma, foi medida por meio de uma versão abreviada do questionário de compromisso com a organização (OCQ – *Organizational Commitment Questionnaire*) desenvolvido por PORTER, CRAMPON & SMITH (1976). Dos nove itens propostos para construir esta versão, duas de suas três dimensões de comprometimento foram extraídas da versão completa do OCQ: (1) uma forte crença e aceitação nos objetivos e valores da organização; e (2) uma propensão em exercer considerável esforço em favor da organização. No sentido de evitar a redundância do conceito (MORROW, 1983), os seis itens refletindo um forte desejo das pessoas manterem-se como membros da organização foram excluídos das medidas de comprometimento, uma vez que ficariam sobrepostos às medidas de intenções de mudança de empresa. Assim, a versão condensada utilizada neste estudo representou uma medida mais “pura” das dimensões efetivamente relacionadas com o compromisso do empregado com a organização. Alguns exemplos de itens são: “Eu realmente preocupo-me com o destino da minha organização”, e “Eu sinto pouca lealdade para com minha organização”. As opções de resposta aos itens variaram de (1) forte discordância até (5) forte concordância. A confiabilidade e a validade da versão de nove itens tem sido considerada aceitável (BROOKE,

*et al.*, 1988; PRICE & MUELLER, 1981). A análise fatorial confirmatória produziu um único fator que respondeu por 56,3% da variância. Os itens foram recodificados de forma que as medidas mais altas refletissem maior comprometimento com a organização. O coeficiente de confiabilidade desta medida foi de 0,90.

**INTENÇÕES DE MUDANÇA DE EMPRESA.** Foi medida por um único item que foi perguntado ao participante: “Tendo-se em mente o que você conhece sobre a empresa em que você está empregado e o tipo de trabalho que você gosta de fazer, quanto tempo você pensa em continuar a trabalhar para esta empresa?” As opções de resposta foram ancoradas em uma escala de cinco pontos relacionados com o tempo, variando de (1) um ano ou menos até (5) onze anos ou mais, ou até a aposentadoria. Os itens foram invertidos de forma que altos índices de escore refletissem fortes intenções de deixar a organização. A validade de utilizar-se apenas um item para mensurar a intenção de deixar a empresa é suportado pelo trabalho de KRAUT (1975).

### 4.3 Análise dos Dados

Devido a natureza exploratória deste estudo, as técnicas estatísticas utilizadas foram razoavelmente simples e diretas. Para testar as hipóteses propostas, testes t bi-caudal foram utilizados para identificar diferenças na intenção de mudança de empresa, e seus determinantes, antes e depois das inovações devido a implementação do TQM, para os 73 empregados de ambos os grupos. O coeficiente de correlação de Pearson foi utilizado para examinar as relações entre as principais argumentações deste estudo.

### 5. Resultados

A Tabela 1 apresenta informações demográficas dos participantes deste estudo. A amostragem é constituída de aproximadamente 30% de mulheres e 70% de homens, sendo que a

Tabela 1 – Perfil demográfico da amostra

Variáveis	Frequência	Porcentagem
<b>Gênero:</b>		
Masculino	50	68.5
Feminino	23	31.5
<b>Estado civil:</b>		
Solteiro	16	21.9
Casado	57	78.1
<b>Nível de escolaridade:</b>		
Secundário	13	17.8
Graduação	48	65.7
Pós-Graduação/Profissional	12	16.4
<b>Posição na hierarquia da organização:</b>		
Operadores de linha	52	71.2
Staff técnico	5	6.8
Supervisor de primeiro nível	13	7.8
Gerência de nível médio	3	4.1
<b>Número de anos trabalhando na empresa:</b>		
Menos que 5 anos	10	13.7
5-9 anos	25	34.2
10-14 anos	24	32.9
15-19 anos	11	15.1
20 ou mais anos	3	4.1

maior parte das pessoas são casadas (80%) com pelo menos o grau de bacharel e há diversos anos trabalhando na organização.

### 5.1 Considerando o Relacionamento entre as Principais Variáveis

A Tabela 2 mostra o relacionamento estatístico entre as principais variáveis estudadas. Os resultados corroboram as proposições da literatura que propõem o impacto direto do escore de motivação potencial (MPS) na satisfação com a carreira e seu relacionamento inverso com as intenções de mudança de empresa, satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho, compromisso com a organização e intenções de deixar a organização. Exceto pelo impacto negativo da ambigüidade da função no MPS, o impacto da ambigüidade e do conflito na

função como determinante de alguma das outras variáveis principais não é significativo. Uma possível explicação é que os empregados desta organização têm trabalhado em um ambiente muito competitivo, antes e depois da implementação do TQM, e cresceram na empresa acostumados a um ambiente estressante, minimizando assim os impactos da tensão na função. A satisfação na carreira está diretamente relacionada com o MPS, com o envolvimento no trabalho e com o compromisso com a organização, e está inversamente relacionado com as intenções de deixar a empresa. A importância da satisfação na carreira, da satisfação no trabalho, do envolvimento no trabalho, e do compromisso com a organização como determinantes das intenções do empregado mudar de empresa é confirmada pelos resultados obtidos.

Tabela 2 – Matriz de intercorrelação para as principais variáveis de estudo

<u>Variáveis</u>	<u>Média</u>	<u>Desv. Pad.</u>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Ambigüidade na função	3.24		.69	1.0					
2. Conflito na função	3.64	.70	.54**	1.0					
3. Características da tarefa (MPS)	83.70	30.39	-.24**	NS	1.0				
4. Satisfação na carreira	3.20	.71	NS	NS	.24**		1.0		
5. Satisfação no trabalho	3.53	.62	NS	NS	.21**	NS		1.0	
6. Envolvimento no trabalho	3.29	.83	NS	NS	.28**	.23**	.21**	1.0	
7. Compromisso com a organização	3.01	.46	NS	NS	.25**	NS	.26**	.28**	1.0
8. Intenção de mudar de empresa	3.17	.88	NS	NS	-.30**	-.18*	-.24**	-.29**	-.75**

\* Significante ao nível de .05 ou mais.

NS = não significante

\*\* Significante ao nível de .01 ou mais.

## 5.2 Considerando as Hipóteses Propostas

A Tabela 3 apresenta os resultados utilizados para testar as hipóteses propostas neste estudo. Baseado no nível de significância da diferença entre as médias aritméticas, antes e depois do programa TQM ter sido implementado, as seguintes hipóteses são suportadas ao nível de significância de 0,01 ou menos:

**H1: A tensão na função (somente considerando a ambigüidade) será menor após a implementação do TQM.**

**H3: O envolvimento no trabalho será maior após a implementação do TQM.**

**H4: A satisfação no trabalho será maior após a implementação do TQM.**

**H6: O compromisso com a organização será maior após a implementação do TQM.**

**H7: As intenções de mudança de empresa serão menores após a implementação do TQM.**

Para a tensão na função, na média, somente a ambigüidade na função é significamente reduzida após a implementação do TQM. No

caso das características da tarefa, as diferenças não são significativas para o escore de motivação potencial (MPS) como um todo, ou para algum de seus sub-componentes principais. Na média, o projeto de implementação do TQM aumentou significativamente o nível de satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho, compromisso para com a organização, e a intenção de permanecer na organização como empregado.

Baseado nos resultados da Tabela 3, as seguintes hipóteses foram rejeitadas:

**H2: As características da tarefa vão melhorar depois da implementação do TQM.**

**H5: A satisfação com a carreira será maior após a implementação do TQM.**

## 5.3 Resultados Considerando as Diferenças no Desvio Padrão

A Tabela 3 também apresenta os resultados dos testes F considerando as diferenças no desvio padrão para as principais variáveis e os principais sub-componentes da tensão na função

**Tabela 3 – Comparando as variáveis de estudo dos empregados antes e depois do TQM**

Variáveis	Antes do TQM		Após o TQM		* (**)
	MED	D.P.	MED	D.P.	
1. Ambigüidade na função	3.35	.65	3.09	.73	.01 (NS)
2. Conflito na função	3.66	.76	3.61	.62	NS (NS)
3. Características da tarefa (MPS)	81.54	30.13	86.91	30.69	NS (NS)
- Variedade de habilidades	4.52	.82	4.64	.76	NS (NS)
- Identidade da tarefa	4.13	1.18	4.24	1.23	NS (NS)
- Significância da tarefa	4.40	.88	4.27	.76	NS (NS)
- Autonomia no trabalho	4.41	.73	4.48	.78	NS (NS)
- <i>Feedback</i> do trabalho	4.18	.99	4.37	1.05	NS (NS)
4. Satisfação com a carreira	3.19	.70	3.22	.72	NS (NS)
5. Satisfação no trabalho	3.46	.69	3.63	.48	.05 (.00)
6. Envolvimento no trabalho	3.16	.91	3.48	.66	.00 (.00)
7. Compromisso com a organização	2.93	.49	3.16	.39	.00 (.04)
8. Intenção de mudar de empresa	3.30	.85	2.84	.84	.00 (NS)

\* Nível de significância para testes t bi-caudal comparando médias (MED).

\*\* Nível de significância para teste F comparando desvios padrões (D.P.).

e do escore de motivação potencial (MPS). O processo de implementação do TQM teve um impacto significativo no desvio padrão de somente três das treze variáveis da tabela 3 (satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho e compromisso com a organização). Como discutido no contexto do teste de hipóteses, a média de mudanças de atitudes pessoais também foi significativa para estas variáveis. Assim, após o TQM, não somente as atitudes dos funcionários sobre o emprego e a empresa tinham melhorado, como também o processo de implementação do TQM mostra ter reduzido significativamente a diferença de opinião entre os empregados sobre estas variáveis.

#### 5.4 Validação dos Resultados

Dada a proporção relativamente grande de pessoas que foram demitidas ou demitiram-se entre o período de coleta de dados, antes e após a implementação do TQM, uma dúvida poderia ser levantada sobre alguma mudança (positiva ou negativa) nas atitudes do empregado devido a

insegurança no emprego. Oito respondentes foram aleatoriamente selecionados para uma entrevista para validar os resultados deste estudo. Os entrevistados confirmaram que o TQM (certificação ISO 9001) tem realmente tido um impacto positivo no modo de pensar e agir dos empregados. Exemplos de declarações neste sentido foram “sendo certificado temos a evidência que estamos tomando os devidos cuidados com nossos clientes, e que teremos benefícios de longo prazo para toda a empresa”, e “Eu estou orgulhoso de como fomos capazes de juntos ganhar a certificação. Muitas empresas falam sobre TQM, nós fizemos isso!”

Questões relacionadas a uma possível insegurança no emprego junto a declarações tais como “Eu penso que meu emprego está mais seguro agora (após a certificação) porque a empresa está mais competitiva e orientada a seus clientes”, e “Trabalhando como um time para obter a certificação deu a todos um sentimento geral de pertencimento e de estarmos nisso juntos”. A mais negativa declaração sobre o emprego e a empresa foi “Você nunca tem certeza sobre seu

emprego nos dias de hoje, mas a ISO 9000 parece ser um boa idéia. Faz com que você pense com mais cuidado em seus consumidores e em como você faz seus negócios". Em resumo, conquanto não possa ser excluído a possibilidade de fatores alheios terem influenciado de forma não detectável o modo de pensar e agir dos empregados, antes e depois da implementação do TQM, nenhum destes fatores está aparente. Provavelmente, a ausência dos efeitos da terceirização é devido ao fato de que a coleta de dados antes da implementação do TQM ocorreu antes que a terceirização se tornasse aparente (e foi restrita ao grupo de motoristas da empresa), e a coleta de dados após a implementação do TQM ocorreu vários meses depois da terceirização.

## 6. Conclusões, Implicações e Limitações do Estudo

Como previamente alegado por alguns autores, o TQM tem tido um impacto significativo na forma de agir e pensar dos empregados no trabalho e no relacionamento com a organização. Este estudo de campo, realizado em uma única empresa, revela que o programa TQM implementado tem afetado significativamente a avaliação média dos empregados em cinco das treze variáveis estudadas. Além disso, o programa TQM tem produzido uma diferença significativamente restrita de opiniões entre os empregados, a respeito de três destas variáveis principais.

A significativa mudança nos processos envolvidos na implementação do TQM tem resultado em uma redução significativa na ambigüidade das funções dos empregados. Além disso, após o TQM, as médias das medidas obtidas mostram que os empregados reportaram uma alta satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho, comprometimento com a organização, e intenção de permanecer na empresa. Então, em termos de metas e objetivos de gerenciamento dos recursos humanos, ficamos encorajados a pensar que os programas TQM têm uma influência positiva.

Os resultados indicaram que o TQM, em termos médios, tem tido pouca efeito nas características das tarefas de negócio. Uma possível explicação é que os programas TQM, para o tipo de organização analisado, enfatizam a melhoria da qualidade em termos de produtos e serviços ao consumidor sem fazer modificações substanciais em como as tarefas são desempenhadas. Sendo assim, enquanto as atividades em si tiveram poucas mudanças, os resultados na execução do trabalho, assim como as mudanças no ambiente de trabalho introduzidas pelo TQM, melhoraram a satisfação no trabalho, o envolvimento no trabalho, o compromisso com a organização e as intenções de mudança de empresa.

Este estudo tem diversas limitações que podem ser vistas como oportunidades para futuras pesquisas. A complexidade das questões abordadas neste artigo deve ser grandemente beneficiada se analisada em tamanho de amostras maiores, suficiente para suportar técnicas estatísticas multivariáveis. Também é importante que outros grandes temas relacionados ao processo de implementação do TQM (incluindo o grau de mudança envolvido no nível de participação do empregado, o grau de *empowerment* do empregado, o suporte gerencial ao processo e a comunicação entre diferentes grupos envolvidos) sejam abordados futuramente. Outras importantes variáveis relacionadas a mudanças de emprego, tais como recompensas ligadas ao desempenho, segurança futura no emprego e suporte da organização para o empregado podem ser adicionados ao modelo conceitual utilizado neste estudo.

Apesar do tamanho da amostra grande, assegurando uma avaliação mais geral dos resultados, também é importante que as hipóteses propostas aqui sejam testadas novamente com dados de diferentes empresas e setores industriais. As inúmeras diferenças entre os tipos de companhias existentes podem afetar significativamente os resultados. Finalmente, certas características de projetos de implementação do TQM precisam ser consideradas, tais

como o grau de mudança organizacional envolvido, a presença de agentes externos de mudança (isto é, consultores e organizações de referência ou *benchmarking*), e a posição competitiva da organização imediatamente antes do programa TQM ser implementado. Essas

melhorias desejáveis e extensões do estudo, de forma alguma diminuem sua contribuição como uma primeira tentativa de empiricamente testar algumas questões relativas ao gerenciamento de recursos humanos num ambiente de implementação de um programa de TQM.

## Referências Bibliográficas

- ALLEN, T.J. & KATZ, R.:** “The dual ladder: Motivation solution or managerial delusion.” *R&D Management*, 16(2), 185-197, 1986.
- AQUINO, N.R.:** “Total Quality Management.” *B&E Review*, 39(1), 19-21, Oct-Dec. 1992.
- BADAWY, M.K.:** “Bureaucracy in research: A study of role conflict of scientists.” *Human Organization*, 32(3), 123-133, 1973.
- BADAWY, M.K.:** “One more time: How to motivate your engineers.” *IEEE Transactions of Engineering Management*, 25(2), 37-42, 1978.
- BADAWY, M.K.:** “What we've learned about managing human resources in R&D in the last fifty years.” *Research Technology Management*, 31(5), 19-35, 1988.
- BAROUDI, J.J.:** “The impact of role variables on IS personnel work attitudes and intentions.” *MIS Quarterly*, 9(4), 341-356, 1985.
- BARTOL, K.M.:** “Turnover among DP personnel: A causal analysis.” *Communications of the ACM*, 26(10), 807-811, 1983.
- BASTA, N. & JOHNSON, E.:** “Ch. E. s are back in high demand.” *Chemical Engineering*, 96(8), 22-29, 1989.
- BEDEIAN, A.G. & ARMENAKIS, A.A.:** “A path-analytic study of the consequences of role conflict and ambiguity.” *Academy of Management Journal*, 24(2), 417-424, 1981.
- BLAU, G. & BOAL, K.:** “Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover.” *Journal of Management*, 15(1), 115-127, 1989.
- BLACKBURN, R., & ROSEN, B.:** “Total quality and human resource management: Lessons learned from Baldrige Award-winning companies.” *Academy of Management Executive*, 7(3): 49-66, 1993.
- BLUEDORN, A.C.:** “A unified model of turnover from organizations.” *Human Relations*, 35, 135-153, 1982
- BRODIE, D.M.:** “TQM/M.B.A.” *Simon Business*, Summer, 20-23, 1993.
- BROOKE, P.P. & PRICE, J.L.:** “The determinants of employee absenteeism: An empirical test of a causal model.” *Journal of Occupational Psychology*, 62, 1-19, 1989.
- BROOKE, P.P.; RUSSELL, D.W. & PRICE, J.L.:** “Discuss validation of measures of job satisfaction, Job involvement and organizational commitment.” *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 139-145, 1988.
- BROOKS, L.S. & WELLS, C.S.:** “Role conflict in design supervision.” *IEEE Transactions on Engineering Management*, 36(4), 271-281, 1989.
- CHAN, M.:** “Intergroup conflict and conflict management in the R&D division of four aerospace companies.” *IEEE Transactions on Engineering Management*, 36(2), 95-104, 1989.
- CONWAY, W.E.:** “Quality management in an economic downturn.” *Quality Progress*, May, 27-29, 1992.
- COTTON, J.L. & TUTTLE, J.M.:** “Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research.” *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70, 1986.
- COUGER, D.J.:** “Motivators vs. Demotivators in the IS environment.” *Journal of Systems Management*, 39(6), 36-41, 1988.
- COUGER, D.J.:** “Motivating analysts and programmers.” *ComputerWorld*, 14(3), 73, 76, 1990, January 15.
- COUGER, D.J. & ZAWACKI, R.A.:** *Motivating and Managing Computer Personnel*. New York: Wiley, 1980.



- COVERDALE, S. & TERBERG, J.R.:** "A reexamination of the Mobley, Horner & Hollingsworth model of turnover: A useful replication." Paper Presented at the 40th Annual Meeting of the Academy of Management, Detroit, MI, 1980.
- CUMMINGS, J.:** "Reengineering falls short of expectations, Study Finds." *Network World*, 27, 1993, March 22.
- DOUGHERTY, T.W.; BLUEDORN, A.C. & KEON, T.W.:** "Precursors of employee turnover: A multi-sample causal analysis." *Journal of Occupational Behavior*, 6, 259-271, 1985.
- DUNHAM, R.B.:** "The measurement and dimensionality of job characteristics." *Journal of Applied Psychology*, 61, 404-409, 1976.
- FARQUHAR, C.R.:** "Total quality management: A competitive imperative for the '90s." *Optimum*, 30-39, 1990.
- FISHBEIN, M. & AJZEN, I.:** *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1975.
- GARDEN, A.M.:** "Correlates of turnover propensity of software professionals in small high tech companies." *R&D Management*, 19(4), 325-334, 1989.
- GOLDSTEIN D.K. & ROCKART, J.F.:** "An examination of work-related correlates of job satisfaction in programmer/analysts." *MIS Quarterly*, 8(2), 103-115, 1984.
- GREENHAUS, J.H.; PARASURAMAN, S. & WORMLEY, W.M.:** "Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes." *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86, 1990.
- HACKMAN, J.R. & OLDDHAM, G.R.:** "Development of the job diagnostic survey." *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170, 1975.
- HACKMAN, J.R. & OLDDHAM, G.R.:** *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1980.
- HARARI, O.:** "Quality is a Good Bit-Box." *Management Review*. 81(12), 8-9, December, 1992.
- HOM, P.W., KATERBERG, R. & HULIN, C.L.:** "Comparative examination of the three approaches to the prediction of turnover." *Journal of Applied Psychology*, 64, 280-290, 1979.
- HORINE, J.E.:** "Reading, Writing, and Quality Tools." *Quality Progress*. 25(10), 33-38, October, 1992.
- HYDE, A.C.:** "Rescuing quality measurement from TQM." *The Bureaucrat*, 19(4), 16-20, 1990.
- IDASZAK, J.R. & DRASGOW, F.:** "A revision of the job diagnostic survey: Elimination of a measurement artifact." *Journal of Applied Psychology*, 72, 69-74, 1987.
- IGBARIA, M.:** "Job performance of MIS employees: An examination of the antecedents and consequences." *Journal of Engineering and Technology Management*, 1991.
- JOHNSTON, C.G. & DANIEL, M.J.:** "Total quality management: Customer satisfaction guaranteed?" *CMA Magazine*, 15-19, April, 1992.
- KAHN, R.L.; WOLFE, D.M.; QUINN, R.P.; SNOEK, J.D. & ROSENTHAL, R.A.:** *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley, 1964.
- KANUNGO, R.:** "Measurement of job and work involvement." *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-349, 1982.
- KRAUT, A.I.:** "Predicting turnover of employees from measured job attitudes." *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 24-33, 1975.
- KRISHNAN, R.; SHANI, A.B.; GRANT, R.M. & BAER, R.:** "In search of quality improvement: Problems of design and implementation." *Academy of Management Executive*, 7(4), 7-20, 1993.
- KULIK, C.T.; OLDDHAM, G.R. & LANGNER, P.H.:** "Measurement of job characteristics: Comparison of the original and the revised job diagnostic survey." *Journal of Applied Psychology*, 73, 462-466, 1988.
- LOCKE, E.:** "The nature and causes of job satisfaction." In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally, 1976.
- MESSMER, M.:** "Rightsizing, not Downsizing." *Industry Week*. August 3 1992, Vol.29, (3), 23, 26.
- MICHAELS, C.E. & SPECTOR, P.E.:** "Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino Model." *Journal of Applied Psychology*, 67, 53-59, 1982.

- MOBLEY, W.H.; GRIFFETH, R.W.; HAND, H.H. & MEGLINO, B.M.:** “Review and conceptual analysis of the employee turnover process.” *Psychological Bulletin*, 36, 493-522, 1979.
- MORROW, P.:** “Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment.” *Academy of Management Review*, 8, 486-500, 1983.
- MUCHINSKY, P.M.:** *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, Third Edition. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company, 1990.
- NEWHARD, S.:** “Getting Results Fast from a Long-Term Commitment to Quality.” *Quality*, 31(8), Q7-Q8, August, 1992
- O'CONNOR, M.P. & ERICKSON, B.:** “The team advantage.” *American Printer*, 209(1), 42-45, 1992.
- PARASURAMAN, S.:** “Nursing turnover: An integrated model.” *Research in Nursing & Health*, 12, 267-277, 1989.
- PARDEN, R.J.:** “The manager’s role and the high mobility of technical specialists in the Santa Clara Valley.” *IEEE Transactions on Engineering Management*, 28(1), 2-8, 1981.
- PAYNE, T.:** “Total quality: It’s a good fix.” *Telephone Engineer & Management*, 96, 58-60, 1992.
- PORTER, L.W.; CRAMPON, W.J. & SMITH, E.J.:** “Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study.” *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 87-98, 1976.
- PORTER, L.W.; STEERS, R.M.; MOWDAY, R.T. & BOULIAN, P.V.:** “Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians.” *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609, 1974.
- POSTULA, F.D.:** “Cost engineering’s role in total quality management.” *1990 AACE Transactions*, Q.5.1-Q.5.8, 1990.
- PRICE, J.L. & MUELLER, C.W.:** “A causal model of turnover for nurses.” *Academy of Management Journal*, 24, 543-545, 1981.
- PROSKE, R.J.:** “The quality quandary.” *Financial Executive*, 35-39, May/June, 1992.
- REEVES, CA.A. & BEDNAR, D.A.:** “Defining quality: Alternatives and implications.” *Academy of Management Review*: 419-445, 1994.
- RIZZO, J.R.; HOUSE, R.J. & LIRTZMAN, S.I.:** “Role conflict and ambiguity in complex organizations.” *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163, 1970.
- ROTHMAN, H.:** “Quality’s link to productivity.” *Nation’s Business*, 33-34, February, 1994.
- RUCH, D. & ROPER, J.J.:** “The greening of corporate Canada.” *CMA Magazine*, 15-18, December/January, 1992.
- SALEH, S.D. & DESAI, K.:** “An empirical analysis of job stress and job satisfaction of engineers.” *Journal of Engineering and Technology Management*, 7(1), 37-48, 1990.
- SARAPH, J.V. & SEBASTIAN, R.J.:** “Human resource strategies for effective introduction of advanced manufacturing technologies (AMT).” *Production and Inventory Management Journal*, First Quarter, 64-70, 1992.
- SCHULER, R.S.; ALDAG, R.J. & BRIEF, A.P.:** *Role conflict and ambiguity: A scale analysis. Organizational Behavior and Human Performance*, 20, 111-128, 1977.
- SHERMAN, J.D.:** “The relationship between factors in the work environment and turnover propensities among engineering and technical support personnel.” *IEEE Transactions on Engineering Management*, 33, 72-78, 1986.
- SHORE, L.M. & MARTIN, H.J.:** “Job satisfaction and organizational commitment in relation to work Performance and turnover intentions.” *Human Relations*, 42(7), 625-638, 1989.
- STEEL, R.P. & OVALLE, N.K.:** “A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover.” *Journal of Applied Psychology*, 69, 673-686, 1984.
- STEERS, R.M.:** “Antecedents and outcomes of organizational commitment.” *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56, 1977.
- SZWERGOLD, J.:** “Why most quality efforts fail.” *Management Review*, 81 (August) 5, 1992.
- VAN SELL, M.; BRIEF A.P. & SCHULER, R.S.:** “Role conflict and role ambiguity: Integration of the literature and directions for future research.” *Human Relations*, 34(1), 43-71, 1981.

- WALDMAN, D.A.:** "The contributions of total quality management to a theory of work performance." *Academy of management review*: 510-563, 1994.
- WALKER, T.:** "Creating Total Quality Improvement That Lasts." *National Productivity Review*. Vol. 11 (4), 473-478, Autumn, 1992.
- WELCH, C. & GEISSLER, P.:** "Measuring the total quality of the sales function." *National Productivity Review*, 11(4), 517-531, 1992.
- WILLIAMS, L.J. & HAZER, J.T.:** "Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods." *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219-231, 1986.
- ZAIRI, M.:** "Competitive manufacturing: Combining total quality with advanced technology." *Long Range Planning*, 123-132, June, 1993.
- ZULTNER, R.E.:** "TQM for technical teams." *Communications of the ACM*, 79-91, October, 1993.

## **ASSESSING EMPLOYEE TURNOVER INTENTIONS BEFORE/AFTER TQM**

### **Abstract**

*Total Quality Management programs have produced an impressive list of claimed benefits and continue to accumulate converts to this philosophy. Many of the basic requirements for successful TQM implementation deal with changes in company personnel, including: the need for teamwork and participative management, employee creativity and innovativeness, an appropriate reward structure, a nurturing organizational climate with management commitment at all levels, customer feedback, employee/management trust, employee involvement and empowerment for improved communications and quicker decision making. What is the impact of these requirements on employee turnover intentions? The major purpose of this study was to empirically test several hypotheses which compare employee turnover intentions and its antecedents before and after the implementation of a TQM program. A one-company field test using 113 employees before TQM and a subset of 73 employees after TQM implementation was used to study the differences. The results indicate significant improvements in role ambiguity, job satisfaction, job involvement, organizational commitment, and employee turnover intentions, but no significant changes in role conflict, task characteristics, and career satisfaction.*

**Key words:** *personnel management, change management, TQM, turnover intentions, job satisfaction.*