

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR TÊXTIL**

SIMONE KARLA DA ROCHA


FLORIANÓPOLIS - SANTA CATARINA - BRASIL

1998

SIMONE KARLA DA ROCHA


**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR TÊXTIL**

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA
OBTENÇÃO DO TÍTULO DE "MESTRE", ESPECIALIDADE EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E, APROVADA EM SUA FORMA
FINAL PELO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA
DE PRODUÇÃO.



Prof. Ricardo Miranda Barcia, Phd.

Coordenador



Prof. Edivaldo Alves de Santana, Dr.

Orientador



Prof. Juarez Perfeito, Dr.

Membro



Prof. Fernando Luís Bähr, Dr.

Membro

Dedico este trabalho a

Valmir, meu pai,

Sônia, minha mãe,

Ricardo, meu esposo e companheiro,

**pois sem seu carinho, amor e compreensão
esse sonho não se tornaria realidade.**

Aos meus avós

**Manoel (*in memorian*) e Aparicio (*in
memorian*), que foram grandes vitoriosos.**

“Não, não tenho caminho novo. O que tenho de novo é o jeito de caminhar. Aprendi (o caminho me ensinou) a caminhar cantando como convém a mim e aos que vão comigo. Pois já não vou mais sozinho”.

(Thiago de Mello)

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Valmir e Sônia, a quem devo minha educação e minhas conquistas.

Ao Ricardo, meu amor, que me motivou acalmou e acolheu em todos os momentos e dedicou parte de seu tempo digitando e corrigindo este trabalho.

Aos meus irmãos, Gian, Giani e Diego, a quem quero mostrar o quanto é importante seguir e perseverar em nossos sonhos e metas.

Às minhas avós, Etelvina e Maria de Lurdes, e à Tia Verondina, com todo carinho e amor.

À Julia e Plínio, que se dispuseram a e contribuir para a realização deste trabalho.

Ao Professor Maurício Fernandes Pereira, grande amigo e incentivador, toda minha gratidão.

Ao Professor Edivaldo Alves de Santana, que se dispôs a orientar-me e dedicou seu tempo para a realização deste trabalho.

Aos amigos do SESC/SC, que compreenderam os momentos de ausência e sempre torceram por esta conquista.

Aos meus familiares, que de uma forma ou de outra estiveram ao meu lado torcendo e apoiando.

À Empresa ABC, que abriu suas portas para a realização da pesquisa.

E, acima de tudo, a DEUS, pelas vitórias que venho obtendo em minha caminhada.

OS MEUS SINCEROS AGRADECIMENTOS!

RESUMO



O objetivo principal desta pesquisa é mostrar, a partir da percepção dos empregados da Empresa ABC, a importância da avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) para a formulação de estratégias que visem o crescimento da produtividade por meio do aumento do grau de satisfação dos empregados. Contudo, para alcançar tal objetivo, faz-se necessário realizar um diagnóstico geral da Empresa ABC, detectar as políticas, normas e procedimentos de Recursos Humanos adotados, verificar as percepções dos funcionários face aos indicadores de QVT propostos por Walton e apresentar propostas visando a melhoria contínua da Qualidade de Vida no Trabalho na Empresa ABC.

A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, pois permite uma análise em profundidade e detalhamento de todos os aspectos de QVT na empresa. Uma pesquisa de QVT permite saber como as pessoas se sentem em relação aos vários fatores (tanto internos como externos) da empresa e, a partir daí, gerenciar esse dado.

O objetivo maior de um programa de QVT, segundo Gil (1984), é o crescimento da produtividade e da satisfação dos empregados. Na literatura encontram-se vários modelos de QVT, que são conceituados por diversos estudiosos como um conjunto de indicadores que facilitam a verificação qualitativa e quantitativa da satisfação e motivação dos funcionários no ambiente de trabalho. O referencial teórico utilizado para operacionalizar a presente pesquisa está baseado no modelo de Walton, que é composto por oito dimensões, com indicadores que afetam as pessoas em seu trabalho. Por ser um modelo que apresenta questões elementares à realização do trabalho, optou-se por ele para a realização da pesquisa.

A pesquisa é uma contribuição para os estudos sobre QVT e procura mostrar de que maneira o modelo de Walton pode ser utilizado para investigar o grau de satisfação dos empregados de uma determinada empresa do setor têxtil, dado um conjunto de variáveis,

caracterizadas por perguntas diretas aos próprios empregados. Tendo em vista a confiabilidade das respostas e os resultados, constatou-se que o nível de QVT na Empresa ABC é razoável, devido ao equilíbrio entre as dimensões, apresentadas por Walton, o que vem a responder o problema de pesquisa.

ABSTRACT

The main target of this research is to show at the begin of employees perception the ABC enterprise, the importance of the evaluation the quality of life at work to the construction of strategies that shows the grow of productivity through the increase of degree of workers satisfaction. Whatever to reach this target, does necessary to realize general diagnostic of the ABC, search politics, laws and procedments of adopted Human Resource, looking for perception of workers face to indicators of QVT, showed by Walton and presented purposes looking for better quality of life on work at ABC.

The research shows like a study of cases, because it lets it analyze on the depth of all the aspects of QVT in the enterprise. A research of QVT let it knows how people feel on the relation of various factors (even inside like external) of the organization and them, direct this data.

The greatest main of a program of QVT, by Gil (1984) is the growth of productivity and the satisfaction of employees. On the literature we can find a lot of examples of QVT, that are showed by lots of stoudiouses like a group of indicators that makes easy the qualitative and quantitative verification, the satisfaction and motivation of the employees on the work environment. The teoric point used to operate this research is based on the example of Walton, that is composed by eight dimensions, with indications that affects people on their work and, for being an example that shows elementary question to realize the work, it was chosen to do the research.

The research is a contribution for the studies about QVT and it tries to show the way of the Walton's example that can be used for investigate the degree of satisfaction of the employees of a given enterprise of the textile section, of a group of variables, showed through direct question to themselves. Looking for confiability of answers and results, we could see that the level of QVT on the ABC, is quite reasonable, because of equalization

between dimensions showed by Walton, that will come to solve the problem of the research.

SUMÁRIO

RESUMO	vii
ABSTRACT	ix
1 INTRODUÇÃO	01
1.1 Tema e problema de pesquisa	01
1.2 Caracterização da empresa e do setor	03
1.3 Objetivos da pesquisa	06
1.2.1 Objetivo geral	06
1.2.2 Objetivos específicos	06
1.3 Justificativa	07
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	08
2.1 Evolução das teorias administrativas	08
2.2 O Enfoque da qualidade de vida no trabalho	13
2.2.1 A Origem e a evolução dos estudos de qualidade de vida no trabalho	14
2.2.2 Os conceitos de qualidade de vida no trabalho	18
2.2.3 Os modelos para avaliação da qualidade de vida no trabalho	21
2.2.3.1 Modelos de Hackman & Oldham	21
2.2.3.2 Modelo de Westley	23
2.2.3.3 Modelo de Werther & Davis	25
2.2.3.4 Modelo de Walton	27

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	34
3.1 Caracterização da população	35
3.2 Técnicas de coleta de dados	35
3.3 Pré-teste	37
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS	38
4.1 Compensação justa e adequada	38
4.2.1 Renda adequada ao trabalho	38
4.2.2 Eqüidade externa	40
4.2.3 Eqüidade interna	41
4.2 Condições de trabalho	41
4.2.1 Jornada de trabalho	42
4.2.2 Ambiente físico seguro e saudável	43
4.3 Uso e desenvolvimento das capacidades	45
4.3.1 Autonomia	46
4.3.2 Significado da tarefa	48
4.3.3 Identidade da tarefa	48
4.3.4 Variedade da habilidade	50
4.3.5 Feedback	51
4.4 Chances de crescimento e segurança	53
4.4.1 Carreira	53
4.4.2 Crescimento profissional e individual	54
4.4.3 Segurança no emprego	55
4.5 Integração social na empresa	56
4.5.1 Tratamento igualitário	56
4.5.2 Relacionamento	57
4.5.3 Senso comunitário	58
4.6 Constitucionalismo	59
4.6.1 Liberdade de expressão	59
4.6.2 Discussão sobre normas e rotinas da organização	61
4.6.3 Respeito às leis e direitos trabalhistas	62
4.7 Trabalho e espaço total de vida	62
4.7.1 Equilíbrio entre trabalho e lazer	63

4.8 Relevância social da vida no trabalho	64
4.8.1 Imagem da empresa perante funcionários e comunidade	64
4.9 Conclusão do Capítulo	66
5. RELACIONAMENTO ENTRE DIMENSÕES - DIRETRIZES PARA UM NOVO MODELO	76
5.1 Considerações iniciais	76
5.2 Processo de produção e autonomia para decisões (dimensões 2 e 3)	77
5.3 Aprendizagem, desemprego e promoção (dimensões 3 e 4)	78
5.4 Cooperação e comprometimento (dimensões 5 e 6)	79
5.5 Satisfação, importância do trabalho e imagem (dimensões 1, 7 e 8)	80
5.6 Considerações finais	81
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	84
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89
8 ANEXOS	94
Anexo 1: Questionário de entrevistas	94
Anexo 2: Tabelas	99
anexo 3: Gráficos	106

RELAÇÃO DE QUADROS

Quadro 1: Evolução do conceito de qualidade de vida no trabalho	17
Quadro 2: Indicadores de qualidade de vida no trabalho	24
Quadro 3: Modelo de Walton para aferição de qualidade de vida no trabalho	28
Quadro 4: Quadro resumo dos fatores determinantes das diversas abordagens sobre QVT	33
Quadro 5: Quadro resumo dos resultados da pesquisa	74

RELAÇÃO DOS GRÁFICOS

Gráfico: Questão 38	39
Gráfico: Questão 39	40
Gráfico: Questão 40	41
Gráfico: Questão 03	43
Gráfico: Questão 04	44
Gráfico: Questão 08	46
Gráfico: Questão 11	48
Gráfico: Questão 12	49
Gráfico: Questão 15	51
Gráfico: Questão 16	52
Gráfico: Questão 18	53
Gráfico: Questão 20	55
Gráfico: Questão 21	56
Gráfico: Questão 23	57
Gráfico: Questão 25	58
Gráfico: Questão 26	60
Gráfico: Questão 28	61
Gráfico: Questão 30	63
Gráfico: Questão 37	66

RELAÇÃO DE FIGURAS

Figura 1: Diamante da relação QVT/Produtividade	83
--------------------------------------------------------	----

1. INTRODUÇÃO

1.1 Tema e Problema de Pesquisa

Há bem pouco tempo, para que uma empresa se tornasse competitiva, bastava trabalhar com os últimos conceitos de tecnologia e qualidade aplicados àquele momento. Contudo, para que estes conceitos e programas fossem aplicados, era de suma importância a adesão e o comprometimento dos empregados dos mais variados níveis hierárquicos da empresa. Desta forma, as empresas necessitavam de pessoas motivadas e comprometidas com os objetivos e filosofia da empresa.

Foi a partir deste enfoque que o levantamento das percepções dos trabalhadores em relação aos fatores intervenientes da qualidade de vida no trabalho tornou-se ponto fundamental de pesquisa para as empresas que desejam ser competitivas, que buscam fazer diferença em um mercado onde a competição é cada vez mais acirrada.

Na realidade, uma pesquisa para verificação do nível de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) permite saber como as pessoas se sentem em relação a vários fatores (tanto internos como externos) da empresa e, a partir daí, gerenciar essa informação. Gil (1994:160) considera que os “empregados passam muitas horas dentro da empresa. Se as oito ou mais horas puderem ser agradáveis, as pessoas se sentirão mais motivadas e conseqüentemente mais envolvidas com os objetivos da empresa”. Este envolvimento é um elemento fundamental para o aumento da produtividade.

O objetivo maior de um programa de Qualidade de Vida no Trabalho, segundo Gadon (1984), é o crescimento da produtividade e da satisfação dos empregados. Na literatura encontram-se vários modelos de QVT, que são conceituados por diversos estudiosos como um conjunto de indicadores que facilitam a verificação qualitativa e quantitativa da



satisfação e motivação do funcionário no ambiente de trabalho. Alguns estudiosos afirmam, neste mesmo sentido, que a qualidade de vida no trabalho seria a satisfação das necessidades pessoais através da organização e de todo o ambiente de trabalho.

Todavia, investir em qualidade de vida no trabalho não significa que todos os problemas da empresa desaparecerão. Significa que o corpo gerencial terá subsídios para trabalhar “focos de incêndio” que não desapareceram ou, até mesmo, prevenir possíveis “focos”. Eliminar ou no mínimo minimizar os efeitos desses “focos” é uma forma de aumentar a produtividade.

Um exemplo do que se afirma seria o de um grupo de empregados que não estão plenamente satisfeitos com seus salários, mas que percebem que o local de trabalho é um lugar agradável, que o grupo de pessoas com quem se relacionam no dia-a-dia é confiável, comprometido, que vêem seus superiores como pessoas sensatas, que oferecem oportunidades para a participação e estão de acordo com os objetivos da empresa; logo, este grupo de empregados sente-se relativamente motivado, e isto faz com que possíveis obstáculos tornem-se fáceis de ser superados e trabalhados.

O referencial teórico utilizado para operacionalizar a presente pesquisa está baseado no modelo proposto por Walton, que é composto por oito dimensões, com indicadores que afetam as pessoas em seu trabalho. É um modelo que apresenta questões elementares à realização do trabalho, sendo este fator um dos motivos da opção pelo referido modelo, já que a empresa aqui estudada necessitava, naquele momento, de uma pesquisa que verificasse os diversos fatores que poderiam melhor satisfazer seus empregados.

Outro fator que contribuiu para a escolha do modelo de Walton é que, em se tratando de pesquisa de QVT no Brasil, a grande maioria dos trabalhos acadêmicos se baseia neste modelo, dada a abrangência do mesmo, que mescla fatores do ambiente interno e externo da empresa.

Vale ressaltar que o resultado das pesquisas vem favorecendo os trabalhos desenvolvidos nas empresas e tem gerado maior comprometimento entre empresário e empregado e entre trabalho e empregado, o que vem mostrar que o modelo de Walton é aplicável às empresas brasileiras e, acima de tudo, conforma-se ao modelo aqui proposto, que mostra a relação entre Qualidade de Vida no Trabalho e Produtividade.

Na realidade, a empresa que serviu de base para a pesquisa encontra-se em um processo de reestruturação (na área de Recursos Humanos) e as mudanças têm por objetivo desenvolver uma proposta junto aos empregados que envolva o binômio satisfação e produtividade com qualidade. Ou seja, a empresa, que foi aqui chamada de Empresa ABC¹, tem como metas trabalhar com pessoas que se sintam satisfeitas com seu trabalho e, como resultado, obter aumento nos níveis de produtividade e qualidade.

Neste sentido, o entendimento de como seus empregados percebem as diversas variáveis do ambiente de trabalho é fator determinante para que as mudanças na área de recursos humanos apresentem os resultados almejados.

1.2 Caracterização da Empresa e do Setor

A empresa alvo desta pesquisa pertence ao setor têxtil de Santa Catarina. Para melhor se situar no contexto da empresa pesquisada, é importante um breve histórico sobre o setor têxtil.

Foi o imigrante alemão um dos responsáveis pela retirada do Estado catarinense de seu ritmo inicial de produção para sobrevivência (agricultura) para dar seus primeiros passos

¹ A Empresa não autorizou a divulgação do seu nome verdadeiro, a fim de preservar os entrevistados e a própria empresa.

rumo à industrialização. Na prática, eram estes imigrantes que possuíam maiores experiências e recursos para este fim.

O primeiro grande surto industrial no Estado ocorreu entre 1880 e 1890, explicado por Bossle (1988:40) como “o desenvolvimento mundial de um fluxo de capital, do crescimento do valor das exportações e do aumento dos meios de pagamentos e do encilhamento”.

Contudo, outros estudiosos da área afirmam que este surto ocorreu na década de 1840, por consequência da reforma tarifária de 1844, além da facilidade de importação de máquinas. Tal reforma tarifária, segundo Bossle (1988:41), “estipulava taxas de 30% para a maioria dos produtos manufaturados, incluindo o algodão, e a suspensão das taxas alfandegárias sobre as importações de máquinas e matérias-primas”.

Santa Catarina, como o restante do País, assistiu a todo o processo de industrialização, com um fator a ser ressaltado, a independência do capital cafeeiro. Segundo Bossle (1988:42), “a ocorrência da primeira manifestação industrial catarinense deu-se a partir de 1880. Em momentos de política econômica favorável, tendeu para os investimentos industriais”.

No período de 1880 a 1889, foram instalados em Santa Catarina 86 estabelecimentos industriais, que representavam 6,5% dos estabelecimentos industriais no Brasil; no período de 1900 a 1914, este percentual passou para 5,1%, apesar de um crescimento de 21,9%, comparado com o primeiro período.

Este último período (1900 a 1914), segundo Bossle (1988), foi o mais propício ao crescimento industrial, devido à criação de infra-estrutura, que aprimorou os meios de transportes como a construção de diversos portos, ferrovias. No caso de Santa Catarina, foram construídas também hidroelétricas e ferrovias.

No que tange especificamente à Empresa ABC, esta está localizada na Grande Florianópolis e foi fundada em outubro de 1913, com a finalidade de industrializar produtos têxteis, utilizando maquinário alemão. Na década de 20, era considerada uma das maiores fábricas de Santa Catarina, de acordo com os jornais da época. Já em 1929, como resultado de seu investimento constante em tecnologia, passou a atuar no mercado exterior e a figurar, a partir de então, como uma das mais tradicionais empresas catarinenses de exportação.

Ao longo dos anos, várias ampliações foram sendo realizadas, tanto no que diz respeito ao maquinário quanto em relação à área construída. Na década de 80, a empresa passou por forte renovação do seu quadro de dirigentes e pela instalação de novos equipamentos importado, da Alemanha, representando, na oportunidade, os mais modernos equipamentos do gênero.

Ao final da década de 80, o processo de realocização é concluído com a instalação de tecelagem, restaurante, creche, sala de mostruário e escritório central, completando parcialmente seu planejamento industrial.

No início da década de 90, a presidência da Empresa sofre alterações, e seu novo comando assume uma política empresarial baseada em dois pontos: a capacitação dos Recursos Humanos e o desenvolvimento industrial e tecnológico.

Por estar baseada em uma política de valorização de seus Recursos Humanos, a proposta para se desenvolver uma pesquisa que teria por objetivo a mensuração da Qualidade de Vida no Trabalho encontrou excelente receptividade por parte do corpo dirigente da Empresa, até porque se planejava, na época, o desenvolvimento de um Programa de Melhoria na Qualidade de Vida no Trabalho. Neste contexto, a pesquisa forneceria informações muito significativas para iniciar tal programa.

1.3 Objetivos da Pesquisa

1.3.1 Objetivo Geral

O presente estudo tem como objetivo maior mostrar, a partir da percepção dos empregados, a importância da avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho para a formulação de estratégias que visem ao crescimento da produtividade por meio do aumento do grau de satisfação dos empregados. Esta relação entre qualidade de vida no trabalho e produtividade é derivada de um modelo adaptado do modelo de Walton.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral procurou-se também:

- estabelecer relações básicas das dimensões definidas no modelo de Walton com a noção de produtividade;
- identificar um conjunto de variáveis-chave desse relacionamento;
- realizar um diagnóstico geral da Empresa ABC;
- detectar as políticas, normas e procedimentos de Recursos Humanos adotados na Empresa ABC;
- verificar as percepções dos funcionários da Empresa ABC face aos indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho proposto por Walton, e
- apresentar propostas visando à melhoria contínua da Qualidade de Vida no Trabalho na Empresa ABC.

1.4 Justificativa

A presente pesquisa se justifica devido às suas contribuições para a discussão teórico-empírica da noção de Qualidade de Vida no Trabalho, não obstante a rica literatura já existente.

Ademais, o relacionamento metodológico entre os modos de avaliação de QVT (como o de Walton) e os ganhos de produtividade do trabalho não é uma tarefa trivial, exigindo um estudo detalhado de diversas variáveis-chave, como o foi feito aqui. Em um cenário em que a internacionalização das economias torna-se cada vez mais irreversível, a produtividade acaba sendo um dos elementos centrais para a busca de vantagens competitivas.

Sob o ponto de vista prático, a presente dissertação serviu de base para a elaboração e implementação de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho na empresa onde foi realizada a pesquisa, o que é um fator importante para justificar a pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Há muito as organizações estão buscando cada vez mais proporcionar a satisfação de seus trabalhadores, fato este constatado através das inúmeras pesquisas científicas na área da motivação de pessoal. Porém, vale ressaltar que, em cada época, o enfoque é diferenciado. Nos dias atuais, a relação *Homem X Trabalho* está voltada para os diversos fatores motivacionais que compõem o universo do ser humano, como: fatores emocionais, que fazem parte de sua essência; fatores intelectuais, que são adquiridos durante sua existência; fatores ambientais, que exercem influência em sua vida como um todo; fatores físicos, que nada mais são do que o suprimento de suas necessidades; e fatores psicológicos, que se compõem pela soma de todo o conjunto citado anteriormente.

Contudo, é de suma importância ressaltar que os fatores motivacionais variam de acordo com o tempo e o espaço, ou melhor, sofrem influência do contexto sócio-econômico e dos diversos fatores inerentes a cada indivíduo. [Diante do exposto, este tópico tem por objetivo discutir, ao nível teórico, os pressupostos básicos que permeiam a Qualidade de Vida no Trabalho.]

2.1 Evolução das Teorias Administrativas

Foi a partir da Revolução Industrial que as relações *Homem X Trabalho* ficaram mais acirradas, pois o homem deixou, na maioria das vezes, de reconhecer o produto que ele próprio havia produzido, dado que o trabalho tornou-se apenas manufatura ou divisão em tarefas, fragmentado, e o trabalhador, conseqüentemente, foi perdendo a identidade com seu trabalho.

A Organização Científica do Trabalho, no início do século, quando o trabalhador não mais planejava sua produção ou o processo de pelo qual iria produzir, surgiu nesse momento. O homem perdeu o *feedback* sobre seu trabalho e produto, executava as tarefas apenas mecanicamente, sem utilizar seu conhecimento e raciocínio, enfim ficou totalmente sem visão do conjunto e objetivos de seu trabalho.

Frederick Winslow Taylor, um dos precursores da Administração Científica, baseou toda sua pesquisa no princípio de que o homem era um ser exclusivamente de natureza econômica, além de ser altamente racional. Logo, este deveria ser o único ponto a ser administrado e negociado nas relações *Empresa X Trabalhador*.

Para Biazzini (1994), o maior avanço para reversão dos princípios da Organização Científica do Trabalho foi a Abordagem Sócio-Técnica que surgiu na Inglaterra. Emery Trist e sua equipe, em 1950, analisaram numa mina de carvão erros e conflitos interpessoais, paradas e diminuição de produção, além de problemas com absenteísmo, que surgiram após a implantação, mecanização e reorganização do trabalho. Tudo isso culminou com o parcelamento das atividades de grandes equipes, em substituição à atividade em duplas, que teria por objetivo o aumento da produtividade.

A pesquisa de Emery Trist constatou que os mineiros rejeitavam a nova maneira de se desenvolver o trabalho e que, ao seu modo, preferiam os antigos métodos ao novo processo de mecanização.

Nesta mesma linha de entendimento, Wisner (apud Lima, 1995:46) define como Abordagem Sócio-Técnica “o conjunto de conhecimentos científicos, geográficos, demográficos, sociológicos e antropométricos, que originam a concepção de um conjunto de produção (oficinas industriais, máquinas, instalações) e permitem a uma determinada população ter boas condições de trabalho”. Para Garcia (1980), o principal objetivo da Abordagem Sócio-Técnica é analisar as possíveis influências do sistema tecnológico sobre

o desempenho do sistema social, de forma que a eficácia do sistema produtivo total dependa da adequação do sistema social com os requisitos do sistema técnico.

Contudo, foi Elton Mayo, um dos primeiros estudiosos a enfatizar o lado humano nas organizações. Uma de suas mais conhecidas pesquisas, denominada Experiência de Hawthorne, que foi desenvolvida na Empresa "Western Electric", teve como principal objetivo a identificação dos fatores que influenciavam na produção.

Na Experiência de Hawthorne, Mayo concluiu que o trabalho é uma atividade tipicamente grupal e quanto mais os seres humanos estiverem integrados, maior será a motivação para produzir. Mayo vai além, ao concluir que o comportamento do indivíduo se apóia no grupo e que o indivíduo é motivado essencialmente pela necessidade de estar em equipe, de ser reconhecido e de ser devidamente informado, ou seja, esta pesquisa concluiu a importância e a influência dos fatores psicológicos sobre as ações humanas.

A partir deste ponto, várias teorias sobre o comportamento humano e sua relação com o trabalho surgiram. Ressaltam-se a Teoria X e a Teoria Y, desenvolvidas por Douglas McGregor, bem como a Hierarquia das Necessidades, defendida por Abraham H. Maslow, e, ao lado destas, a Teoria dos Fatores, de Frederick Herzberg.

Em 1973, McGregor comparou duas formas de ver o indivíduo perante o trabalho, ao que chamou de Teoria X e Teoria Y. Na primeira, os indivíduos seriam incapazes de dirigir seu trabalho, havendo necessidade de manter uma rígida vigilância, deixando sempre muito claro a possibilidade de sanções.

O problema é que as pessoas, tratadas como imaturas, consideradas incapazes de dirigir seu trabalho, tornaram-se frustradas e com relações conflituosas. Logo, o que deveria ser focalizado seria o método de gerenciamento e não o indivíduo essencialmente. Por isso, as pessoas tornaram-se indolentes, passivas, rejeitaram responsabilidades e demonstraram interesse apenas pelos benefícios econômicos. Isso é explicado pelo fato de terem sido

privadas da oportunidade de se realizarem por meio do trabalho, pois mesmo aqueles a quem eram dadas oportunidades para dirigir seus trabalhos não eram reconhecidos. Logo, também, não se satisfaziam com o do trabalho (Argyris, 1996).

Foi a partir desta constatação que McGregor desenvolveu a Teoria Y, admitindo que o indivíduo não é avesso ao trabalho e que procura satisfazer-se com aquilo que executa. Logo, é um ser criativo, responsável, com necessidade de autonomia e profissionalização. Em decorrência de tudo isso, a organização tem por responsabilidade gerar recompensa e condições para que o indivíduo obtenha satisfação e supra suas necessidades de realização profissional.

A Teoria Y não só atribui à organização a responsabilidade de obter o comprometimento do indivíduo, como também encoraja a responsabilidade no planejamento e realização das metas entre trabalhador e organização. E para atingir esse objetivo a organização deverá ter um diálogo constante entre gerente e subordinados, no qual a capacidade destes para controlar seu próprio trabalho será testada e ampliada permanentemente (Carvell, 1982).

A Teoria Y tem grande importância para os estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho, pois defende a idéia de que o trabalho é um fator de motivação e realização e não apenas um fardo a ser carregado em troca de uma simples recompensa.

Já a Hierarquização das Necessidades, definida por Abraham H. Maslow, divide as necessidades humanas em cinco níveis hierárquicos. Encontram-se no primeiro nível, as necessidades fisiológicas, que são aquelas essenciais à vida humana, como, por exemplo, respirar e alimentar-se. No segundo nível, apresenta-se a necessidade de segurança, partindo-se do princípio de que todo ser humano busca sentir-se amparado. O terceiro nível trata da necessidade social das relações interpessoais, cruciais à vida humana, ou seja, o homem procura sempre inserir-se em um grupo. O quarto nível constitui-se da necessidade de auto-estima, mostrando o quanto é indispensável o valor do reconhecimento e prestígio às pessoas, por tudo o que desenvolvem. Por último, há

necessidade de realização pessoal, isto é, todo indivíduo busca sucesso e auto-desenvolvimento.

Maslow (apud Rodrigues, 1994) salienta que as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes que os indivíduos sintam-se interessados pelas necessidades de nível superior.

(...) as necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de valor ou premência, quer dizer, a manifestação de uma necessidade se baseia geralmente na satisfação prévia de outra, mais importante ou premente. O homem é um animal que sempre deseja. Não há necessidade que possa ser tratada como se fosse isolada; toda necessidade se relaciona com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades. (Maslow apud Rodrigues, 1994:40).

Segundo Bowditch & Buono (1992), a maior contribuição da hierarquia das necessidades foi o reconhecimento e a identificação das necessidades individuais, com o objetivo maior de motivar o trabalhador, visto que há pouca evidência de que o conceito da progressão hierárquica se sustente, porque ocorre grande dificuldade em motivar as pessoas de forma igualitária.

A Teoria dos Fatores Higiênicos e Fatores Motivacionais, desenvolvida por Frederick Herzberg, está baseada em dois pressupostos: de que a satisfação e a insatisfação podem ser independentes. Os Fatores Higiênicos ou Insatisfacientes relacionam-se com a tarefa (segurança, salário, ambiente de trabalho, chefia, entre outros) e não aumentam a satisfação, mas reduzem a insatisfação.

Os Fatores Motivacionais ou Satisfacientes são relacionados aos sentimentos de amplitude e ao desafio de executar uma tarefa (realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade, crescimento, entre outros), agindo como fatores que motivam o trabalhador a atingir um desempenho superior. Contudo, Herzberg alerta que estes fatores

são implantados após o enriquecimento do cargo. Entende-se aqui o enriquecimento da tarefa quando é proporcionado um maior envolvimento psicológico do indivíduo com seu trabalho.



Para Rodrigues (1994:48), estes estudiosos são a base para os estudos de Qualidade de Vida no Trabalho pois:

Mayo mostrou a importância do fator psicológico como determinante do agir dos músculos. As necessidades humanas apresentadas por Maslow interligam-se ou justificam a “visão” do trabalhador nos diversos níveis de crescimento, que influenciam o seu agir hoje. McGregor, com sua Teoria X e Teoria Y, dá início à modificação das atribuições da tarefa do indivíduo no trabalho. E finalmente Herzberg, introduzindo os “dois fatores”, propõe a motivação do indivíduo com base no enriquecimento do cargo.

Percebe-se que as teorias de Qualidade de Vida no Trabalho são a evolução de um pensamento de várias outras teorias discutidas, anteriormente, por diversos estudiosos, e estão calcadas em pressupostos bem sólidos.

2.2 O Enfoque da Qualidade de Vida no Trabalho

Na busca pela excelência as organizações procuram trabalhar com qualidade, produtividade e, acima de tudo, competitividade. Em vista disso, as organizações deparam-se com um grande dilema: investir na compra de novos equipamentos e máquinas, dos quais dependem a continuidade da produção e a amortização de seus custos, necessitando, na maioria das vezes, de trabalhadores especializados para manuseá-los, ou investir na capacitação e valorização de seus trabalhadores e na reorganização do sistema de gestão de Recursos Humanos (Rodrigues, 1991).

Alguns autores alertam que não são apenas as condições físicas de trabalho que influenciam a qualidade de vida no trabalho, mas é de suma importância que se considerem outros fatores, tais como as relações entre o indivíduo, seu trabalho e a organização onde

desenvolve este trabalho. Deve-se, ainda, desmistificar que elevados custos nestes fatores não compensam, pois, tendo em vista alguns casos, o retorno do investimento supera toda e qualquer expectativa.

Segundo Lima (1995:51), “é indispensável verificar o nível de satisfação dos empregados mediante a aplicação de técnicas de qualidade de vida no trabalho”. Esta verificação deve ser regular e periódica, realizada pelo menos uma vez por ano, através de instrumento simples e de fácil leitura e análise de resultados. Caso a organização apresente índices de qualidade de vida no trabalho, estes devem ser analisados, identificando-se as áreas que necessitam de atuação (Albrecht, 1994).

2.2.1 A Origem e a Evolução dos Estudos de Qualidade de Vida no Trabalho

Sempre houve a preocupação em melhorar as condições de trabalho. Nos anos 50 estudaram-se as relações indivíduo x trabalho x organização, e, segundo Rodrigues (1994), esta nova técnica recebeu a denominação de “Qualidade de Vida no Trabalho - QVT”.

Foi somente na década de 70 que o termo qualidade de vida no trabalho foi exposto publicamente pelo Professor Louis Davis, de Los Angeles (Vieira, 1996). Porém, ainda no início dos anos 70, os estudos de qualidade de vida no trabalho passaram por um período de estagnação, devido principalmente à crise energética e à alta inflação que assolou os Estados Unidos e outros países do Ocidente. A ascensão do Japão como potência também fez com que as organizações ocidentais passassem a focalizar apenas as técnicas de gestão, desviando suas atenções do estudo de qualidade de vida no trabalho, que ficou à margem das discussões até o final da década de 70.

Atualmente, a qualidade de vida no trabalho vem sendo extensivamente pesquisada em diversos países, como Inglaterra, Hungria, Iugoslávia, Canadá, México e Índia (Rodrigues, 1994).

A melhoria da qualidade de vida no trabalho surge como uma preocupação no meio acadêmico, não só pelo aspecto material enfatizado pela saúde e segurança, mas, de uma forma mais abrangente, por meio da humanização do trabalho. A Qualidade de Vida no Trabalho cria oportunidades ao para o trabalhador, dando-lhe maior responsabilidade, autonomia, participação no processo decisório, nos resultados e no seu desenvolvimento completo, e o indivíduo terá maior oportunidade de realização pessoal e progresso em seu trabalho.

Os novos sistemas de produção, discutidos não só no meio acadêmico, chamam atenção para a importância de se trabalhar com pessoas motivadas, a fim de evitar aspectos negativos, como: alta rotatividade, absenteísmo, acidentes, enfim, o boicote por parte dos trabalhadores, que podem causar a falência destes. Contudo, cabe salientar que a era da motivação por meio de prêmios ou ameaças terminou. Nesta nova visão necessita-se de trabalhadores flexíveis, criativos, multifuncionais, que, acima de tudo, desenvolvam trabalhos de qualidade.

Salienta-se que Fernandes e Gutierrez (1988) consideram que o trabalho eficaz depende exclusivamente do querer fazer e não apenas do saber fazer. É neste aspecto que a tecnologia de qualidade de vida no trabalho pode ser utilizada exatamente para que os trabalhadores queiram fazer mais, através de um envolvimento maior com o trabalho que desenvolvem, por estarem mais comprometidos com aquilo que lhes diz respeito e pela existência de um ambiente favorável, onde as pessoas sentem-se estimuladas e motivadas a produzir, não esquecendo seus anseios e necessidades, sem perder de vista os objetivos da organização.

Para Werther & Davis (1983), o crescente interesse em melhorar a qualidade de vida no trabalho demonstra claramente a evolução da sociedade em geral e o nível de instrução das pessoas. A democratização nas relações de trabalho fez com que cada vez menos os trabalhadores aceitassem, de maneira acomodada, o autoritarismo de seus superiores mesma coisa. Isso se explica através da evolução do conhecimento e dos meios de informações tão próximos hoje de nossos cidadãos, fazendo com que cada vez mais as pessoas sejam esclarecidas com maior rapidez sobre o que acontece e exijam soluções para os problemas enfrentados, obrigando que seus dirigentes acompanhem de maneira ágil as renovações e se adaptem de forma contínua a esta evolução.

De acordo com alguns estudiosos, as pessoas, hoje, querem e exigem trabalhar em organizações que enfatizem o autodesenvolvimento, o esforço cooperativo. Logo, são estes fatores que devem ser focalizados pelas organizações que desejam atrair e conservar em seu quadro de pessoal profissionais de elite e não só um empregado.

Com a globalização, os empresários que querem ter um lugar neste mercado altamente competitivo e exigente estão percebendo ser fundamental criar condições para que as pessoas possam desenvolver seu potencial criativo e inovador. Um programa de qualidade de vida no trabalho, segundo Macedo (1992), enfatiza exatamente este ponto, pois procura criar um ótimo relacionamento entre trabalhador e empresa, resultando num nível mais elevado de satisfação e motivação.

Diversos estudiosos estão trabalhando e aprimorando o conceito de qualidade de vida no trabalho, desenvolvendo modelos e criando critérios para a sua avaliação, num desdobramento de teorias já citadas. Entre estes autores, destacam-se Walton, Hackman & Oldham, Westley e Werther & Davis. Todos apresentam propostas que ressaltam a importância da satisfação do indivíduo com as condições ambientais e o trabalho que desenvolvem.

Apresenta-se, a seguir, quadro comparativo do processo evolutivo do pensamento de qualidade de vida no trabalho, desde a década de 50.

Quadro 1: Evolução do Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho

Concepções Evolutivas do QVT	Características ou Visão
1- QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2- QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado quanto à direção.
3- QVT com um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era visto como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4- QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos administração participativa e democracia industrial eram freqüentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5- QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6- QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passarão de apenas um "modismo" passageiro.

Fonte: Nadler & Lawler (apud Fernandes, 1996: 42)

2.2.2 Os Conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho

Na realidade, o termo QVT possui diversas e distintas abordagens, até mesmo porque é um tema bastante debatido e pesquisado, cuja conceituação varia conforme os elementos que se julga ser mais relevantes para que haja efetivamente Qualidade de Vida no Trabalho.

Para Hackman & Lawler (1971 apud Moraes, Kilimnik e Ramos, 1994), as pessoas satisfazem suas necessidades no trabalho a partir do momento em que desenvolvem suas tarefas com elevada variedade, autonomia, identidade e *feedback*, além da convivência em grupo e oportunidade de laços de amizade. Além disso, para esses autores, o objetivo da qualidade de vida no trabalho abrangeria até a simples reformulação de cargos, com a participação dos trabalhadores envolvidos.

Já Davis (1996:38) afirma que QVT “são condições favoráveis de um ambiente de trabalho para os empregados” ficando apenas restrito às condições ambientais. Por outro lado, vale ressaltar a afirmação de Huse & Cummings (apud Rodrigues, 1994:90), que diz que QVT engloba dois fatores: “a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional; e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas de trabalho”.

Existe uma outra vertente que afirma que QVT é um processo em que as organizações procuram incentivar e desenvolver o potencial criativo dos trabalhadores, através do seu envolvimento com questões de cunho decisivo em seu trabalho. Nadler & Lawler (apud Macedo, 1993:18), “a qualidade de vida no trabalho é um modo de pensar sobre as pessoas, trabalho e organizações. [...] Seus elementos distintivos são: preocupação sobre o impacto do trabalho sobre as pessoas e a afetividade organizacional; a idéia de participação na solução de problemas organizacionais e tomada de decisão”.

Gadon (1984) completa dizendo que qualidade de vida no trabalho tem por objetivo o aumento da produtividade, de maneira a gerar recursos, fazendo com que a organização sintase estimulada a investir em melhorias. Para tanto, a integração e harmonização para a melhoria da QVT e o aumento da produtividade precisam ser demonstrados como forma de obter a adesão do corpo de diretores e administradores, sempre preocupados com a necessidade permanente de valorização do capital, o que é natural no meio empresarial. O fato da melhoria da qualidade de vida no trabalho depender muito mais de uma vontade política dos dirigentes das organizações do que do investimento de recursos financeiros é sem dúvida um fator facilitador que deve ser explorado, segundo Fernandes & Becker (1988).

Westley (apud Bittencourt & D'Avila, 1996:18) enfatiza que “as melhorias voltadas para a qualidade de vida no trabalho decorrem dos esforços, voltados para a humanização do trabalho, que buscam solucionar problemas gerados pela própria natureza das organizações existentes na sociedade industrial”.

Vieira & Hanashiro (apud Vieira, 1996) conceituam QVT como melhoria nas condições de trabalho, envolvendo as variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais, além das políticas de Recursos Humanos, de forma a humanizar o trabalho, satisfazendo, assim, não só a organização, como também os trabalhadores envolvidos; em outras palavras, isso significa que o conflito entre capital x trabalho está se tornando mais tênue.

Já Walton (apud Fernandes, 1989:10) ressalta que qualidade de vida no trabalho é utilizada para designar experiências inovadoras realizadas na tentativa de resgatar “valores ambientais e humanísticos negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade industrial e do crescimento econômico”; e “atendimento das necessidades e aspirações dos trabalhadores, incluindo aspectos relacionados a uma maior participação do empregado nas decisões que lhe dizem respeito, orientando-se em direção à democracia industrial, à humanização do trabalho, enfatizando a responsabilidade social das empresas”.

Para Fernandes (1996:45), qualidade de vida no trabalho “é uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas”.

De acordo com Kahn (apud Rodrigues, 1994), QVT não pode ser apenas aquilo que a organização pode vir a oferecer ao trabalhador, é algo mais, é aquilo que as pessoas podem fazer por si mesmas e pelos outros de seu grupo.

Moraes & Kilimnik (1994:307), por sua vez, afirmam que “a ênfase da qualidade de vida no trabalho é na substituição do sedentarismo e do *stress* por um maior equilíbrio entre o trabalho e lazer que resulte em melhor qualidade de vida. Numa visão institucional a QVT deve monitorar todas as variáveis que determinam o ambiente tecnológico, psicológico, político, e econômico do trabalho”

Sekiou & Blondin (apud Vieira, 1996:19), contudo, definem qualidade de vida no trabalho como uma filosofia humanista, que trabalha através da introdução de métodos participativos, visando modificar aspectos do local de trabalho, com o objetivo de criar uma nova situação, mais favorável à satisfação das necessidades do trabalhador.

Observa-se, nas diversas conceituações de qualidade de vida no trabalho, várias dimensões, entre as quais se pode citar a reestruturação do desenho de cargos e novas formas de organizar o trabalho; a formação de equipes de trabalho semi-autônomas ou autogerenciadas; e a melhoria do meio ambiente organizacional (Fernandes, 1988). Cabe também ressaltar que as definições de QVT são muitas, porém a satisfação e anseios dos trabalhadores é ponto essencial para um programa de qualidade de vida alcançar sucesso.

Corrêa (1991:249) diz que “a qualidade de vida no trabalho é um fenômeno complexo, com muitas facetas”.

2.2.3 Os Modelos para Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho

A opinião dos trabalhadores sobre os aspectos de seu trabalho e a qualidade de vida torna-se fundamental como forma de subsídio a políticas e estratégias socioeconômicas para as organizações que pretendam adotar um programa de QVT, o que enfatiza a necessidade da sondagem de opinião interna como instrumento de informação.

Para Quirino & Xavier (1987), existem duas formas de se mensurar a qualidade de vida nas organizações. Uma seria através da abordagem objetiva, que apontaria a mensuração das condições materiais, como, por exemplo, a disponibilidade de equipamentos, padrões salariais, ambiente físico, entre outros. A outra, através da abordagem subjetiva, que visaria a mensuração do nível de satisfação dos trabalhadores com as condições objetivas (satisfatórias ou não satisfatórias).

A metodologia empregada para a mensuração destes fatores é a seguinte: um observador, que poderá ser uma pessoa interna ou externa à organização, observa, segundo sua visão e experiência, as condições materiais e, a partir delas, expressa sua avaliação.

Contudo, na abordagem subjetiva, que lida com fatores subjacentes, como, por exemplo, a intimidade das pessoas, faz-se necessário sondar, ouvir os próprios envolvidos sobre o que pensam e, neste caso, não seriam apenas os aspectos físicos mas, também, os aspectos psicológicos e emocionais que poderiam levar ou não os trabalhadores a se mobilizarem favoravelmente no sentido das metas e objetivos organizacionais.

2.2.3.1 Modelos de Hackman & Oldham (1975)

Hackman & Oldham (1983), na busca por determinar a Qualidade de Vida no Trabalho, desenvolveram uma nova estratégia que deu origem ao “*Job Diagnostic Survey de*

Hackman e Oldham (1983)”. Para tanto, tais estudiosos basearam-se em cinco fatores que expressam a opinião do trabalhador (Hackman et al., 1975). Estes cinco fatores básicos são: Variedade de Habilidades; Identidade de Tarefa; Significância de Tarefa; Nível de Autonomia e *Feedback*.

Segundo este modelo, os cinco fatores básicos estarão presentes apenas quando existir Significância Percebida; Responsabilidade Percebida e Conhecimento dos Resultados do Trabalho. Na realidade, seriam estados psicológicos que deveriam ser satisfeitos através do trabalho e, como resultado, proporcionariam alta motivação interna, elevada satisfação, qualidade no desempenho e baixa rotatividade e absenteísmo (Hackman & Oldham, 1983).

Os três primeiros fatores determinados por Hackman & Oldham (1983) contribuem para a valorização do trabalho. A autonomia, enfatizada como quarto fator, desenvolve no empregado a percepção do quanto ele é responsável pelo que executa. O quinto e último fator (*feedback*) permite que o colaborador seja informado dos resultados atingidos com o seu trabalho.

Para melhor entendimento, é necessário que se observem as cinco formas de atuação destes níveis, que ficaram conhecidos como Conceitos Implementadores de Enriquecimento de Cargos, desenvolvidos por Hackman & Oldham (1983).

- 1- **Tarefas Combinadas:** o trabalho que era fragmentado é agrupado e transformado em módulos, proporcionando o aumento da **Variedade de Habilidades** do trabalhador, além de resgatar a **Identidade de Tarefa**.
- 2- **Formação de Unidades Naturais de Trabalho:** são observadas as tarefas que possuem uma certa correlação ou seqüência entre si; em seguida, estas são agrupadas formando módulos com uma estrutura lógica, o que aumenta e reforça a **Significância e a Identidade da Tarefa**.
- 3- **Estabelecimento de Relações Diretas com o Cliente:** cada cargo possui um cliente interno ou externo, fazendo com que cada problema e dúvidas sejam encaminhados

para solução diretamente com aquele trabalhador que desenvolveu a tarefa, proporcionando, desta forma, a **Retroalimentação** e **Autonomia** e, assim, aumentando a **Variedade de Habilidades**. Contudo, isso só é atingido a partir do momento em que se cria um canal de comunicação que se poderia chamar de linha direta entre o trabalhador e o seu cliente externo ou interno (o próximo da linha de montagem).

- 4- **Carga Vertical**: aqui se busca a integração vertical, que tem por objetivo o enriquecimento do cargo com a adição de tarefas mais elevadas ou, até mesmo, o gerenciamento. Com isso a distância entre o planejamento, a execução e controle do trabalho diminuem, e o trabalhador passa a ter todas estas atribuições, aumentando assim a **Autonomia**.
- 5- **Abertura de Canais de Retroalimentação (*Feedback*)**: deve-se proporcionar tarefas que permitam a informação sobre o resultado do trabalho que está sendo desenvolvido, sem que este trabalhador fique dependendo de terceiros para obter estas informações. Para que isto ocorra, faz-se necessário o estabelecimento e disseminação de normas e padrões, bem como a disponibilidade de mecanismos de aferição dos resultados.

2.2.3.2 Modelo de Westley

Segundo Westley (1979) a qualidade de vida no trabalho pode ser verificada por meio de quatro indicadores fundamentais, econômicos, político, psicológico e sociológico, julgados como quatro problemas que são causados, respectivamente, pela injustiça, insegurança, alienação e ausência de leis e regulamentos. (Ver Quadro 2)

Quadro 2: Indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho

Econômico	Político	Psicológico	Sociológico
<ul style="list-style-type: none"> • Equidade Salarial • Remuneração Adequada • Benefícios • Local de Trabalho • Carga Horária • Ambiente Externo 	<ul style="list-style-type: none"> • Segurança no Emprego • Atuação Sindical • Retroinformação • Liberdade de Expressão • Valorização do Cargo • Relacionamento com Chefia 	<ul style="list-style-type: none"> • Realização Potencial • Nível de Desafio • Desenvolvimento Pessoal • Desenvolvimento Profissional • Criatividade • Auto-Avaliação • Variedade de Tarefa • Identidade com a Tarefa 	<ul style="list-style-type: none"> • Participação nas Decisões • Autonomia • Relacionamento Interpessoal • Grau de Responsabilidade • Valor Pessoal

Fonte: Westley (apud Fernandes, 1996:53)

Westley (1979) afirma que as causas de insatisfação representadas pelos indicadores econômico e político, na realidade, são encontradas desde o século passado, através da concentração dos lucros e da exploração dos trabalhadores, geralmente relacionadas à injustiça e à concentração de poder, observando-se como resultado o aumento da insegurança.

O indicador psicológico (alienação) é fator decorrente da desumanização, da dissociação entre o trabalho e o ser humano, produto de uma falha entre expectativas do indivíduo e o que ele consegue efetivamente desenvolver; conseqüentemente, a mecanização e a automação resultam em mudanças na forma de trabalho que geram uma sensação de crescente ausência de normas e regulamentos, caracterizando, por sua vez, uma falta de envolvimento do trabalhador (Lima, 1995).

Para melhorar a qualidade de vida no trabalho e resolver estes quatro indicadores, Westley (1979) sugere ações cooperativas através do envolvimento e participação dos trabalhadores no processo de decisão e na divisão dos lucros do desenvolvimento do

espírito de responsabilidade, do enriquecimento de tarefas e da aplicação dos princípios sociotécnicos.

2.2.3.3 Modelo de Werther & Davis

O modelo de Werther & Davis (1983) para verificação de qualidade de vida no trabalho está calcado em um projeto de cargo que considera fatores ambientais, organizacionais e comportamentais, como se pode observar:

- 1- **Fatores Ambientais:** o projeto de cargo deve considerar as expectativas sociais e as habilidades e disponibilidade de empregados potenciais. No entanto, o cargo não poderá ser tão complexo ao ponto de a organização necessitar fazer novas contratações e, ao mesmo tempo, não poderá ser muito simples, de maneira a não gerar desconforto quando a mão-de-obra for mais instruída (Lima, 1995).
- 2- **Fatores Organizacionais:** procura identificar a tarefa que condiz ao cargo, de forma que haja um fluxo coerente de processos, da utilização de métodos e sistemas que ajustem as práticas de trabalho desenvolvidas, resultando, desta forma, na redução do tempo e esforço dos trabalhadores (Werther & Davis, 1983).
- 3- **Fatores comportamentais:** neste ponto não se deve simplesmente priorizar a eficiência, mas, também, a autonomia do trabalhador, a variedade do cargo, a identidade de tarefa e a retroinformação, tudo isso voltado para um aumento da motivação (Werther & Davis, 1983).

Segundo Lima (1995:63), existe:

uma certa incongruência no projeto de cargo, pois enquanto os elementos comportamentais direcionam os especialistas para acrescentarem mais autonomia, variedade, identidade de tarefa e retroinformação, os fatores de eficiência, principalmente aqueles baseados na racionalização do trabalho, apontam para maior especialização, menor variedade, autonomia mínima e outros elementos contraditórios.

Desta forma, percebe-se, que ao desenvolver cargos mais eficientes, pode-se correr o risco de torná-los insatisfatórios. Paradoxalmente, cargos satisfatórios podem revelar-se ineficientes. Para Lima (1995:63), *“a eficiência pode estar associada a tarefas simples e ciclos curtos, quanto a operações ou atividades amplas e complexas, conforme o nível dos trabalhadores, procurando sempre eliminar do cargo as causas de insatisfação que o trabalho pode gerar.”* Portanto, as organizações devem fazer com que o desenho dos cargos evolua continuamente, tornando-o mais abrangente quanto mais elevado o grau de instrução, o conhecimento e a mobilização dos trabalhadores.

Vale mencionar mais algumas abordagens, como a de Huse & Cummings (apud Rodrigues, 1994), que definem que qualidade de vida no trabalho envolve pessoas, trabalho e organização, gerando assim três aspectos: o bem-estar do trabalhador assim como a eficácia organizacional e a participação de todos os envolvidos no processo decisório. A partir desses três aspectos, foi desenvolvido o modelo de verificação do nível de QVT baseado na participação do trabalhador (refere-se ao envolvimento dos trabalhadores no processo decisório nos diversos níveis da organização); e no projeto de cargo (trata-se do desenho de cargos, eliminando de vez a alienação do trabalhador, inovação no sistema de recompensa e melhoria no ambiente de trabalho).

Nadler & Lawler (apud Vieira, 1996) apresentam quatro fatores para mensurar a qualidade de vida no trabalho, a saber: 1. participação nas decisões; 2. reestruturação através de enriquecimento de tarefas e grupos de trabalho autônomo; 3. inovação no sistema de recompensas com influência no clima organizacional; e 4. melhoria do ambiente de trabalho no que se refere a horas de trabalho, condições, regras e meio ambiente físico, entre outros.

Já Siqueira & Coletta (1989 apud Vieira, 1996), através de pesquisas realizadas em Urbelândia (MG), identificaram os seguintes fatores determinantes de qualidade de vida no trabalho: política de Recursos Humanos; trabalho (ambiente saudável, tarefas enriquecidas, amizade entre colegas, etc.); interações pessoais (bom relacionamento

interpessoal com os colegas e chefias); indivíduo (assiduidade, satisfação com o trabalho que desenvolve, responsabilidade por aquilo que realiza, entre outros); e empresa (imagem favorável junto à sociedade, administração eficiente, etc.).

2.2.3.4 Modelo de Walton (1974)

O modelo de Richard Walton (1974; 1983), entre os demais apresentados, é o único que enfatiza questões elementares à realização do trabalho priorizando os fatores higiênicos, condições físicas, aspectos relacionados à segurança e à remuneração, sem desconsiderar os demais elementos citados por outros estudiosos.

A amplitude deste modelo (considerando fatores internos e externos à organização) permite ao investigador condições de melhor avaliar o nível de QVT. Por tal motivo, foi este o modelo escolhido como referencial teórico para a elaboração da pesquisa.

Walton (1974; 1983) apresenta oito dimensões seguidas de indicadores que afetam as pessoas em seu trabalho. Contudo, o autor chama atenção para o fato de que o grupo de trabalhadores pesquisado, assim como o ambiente diferenciado pode gerar um conjunto distinto de critérios, ou seja, mudando o contexto, a hierarquia e a importância dos critérios e dimensões que influenciam a qualidade de vida no trabalho, o resultado pode ser alterado.

Faz-se necessário ressaltar que, para Walton, independentemente da posição hierárquica ocupada, existem diversos trabalhadores insatisfeitos e alienados perante as inúmeras deficiências percebidas no ambiente de trabalho, que afetam diretamente a QVT.

Quadro 3: Modelo de Walton para aferição da qualidade de vida no trabalho

Dimensões	Fatores
1- Compensação justa e adequada	a- Renda adequada ao trabalho b- Equidade interna c- Equidade externa
2- Condição de trabalho	a- Jornada de trabalho b- Ambiente físico seguro e saudável
3- Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades	a- Autonomia b- Significado da tarefa c- Identidade da tarefa d- Variedade da habilidade e- Retroinformação
4- Oportunidade de crescimento e segurança	a- Possibilidade de carreira b- Crescimento profissional c- Segurança de emprego
5- Integração social no trabalho	a- Igualdade de oportunidade b- Relacionamento
6- Constitucionalismo	a- Respeito às leis e direitos trabalhistas b- Privacidade pessoal c- Liberdade de expressão d- Normas e rotinas
7- Trabalho e espaço total da vida	a- Papel balanceado do trabalho
8- Relevância social da vida no trabalho	a- Imagem da empresa

Fonte: Walton (1974 apud Vieira, 1996:4)

Compensação Justa e Adequada: refere-se à satisfação do trabalhador por sua remuneração quando comparada interna e externamente. Walton (1974) diz que a

compensação recebida pelo trabalho realizado pode ser focalizada sob pontos diferenciados, seja pela relação feita entre salário e o esforço físico ou mental, seja pela experiência do trabalhador e a responsabilidade exigida pelo cargo.

- a- *Renda adequada ao trabalho*: o salário recebido pelo trabalhador é justo se comparado com as tarefas que desenvolve, além de verificar se o nível de remuneração é adequado ao grau de esforço, de qualificação, habilidade e de responsabilidade que o trabalho exige.
- b- *Eqüidade Interna*: verifica se existe diferença na remuneração entre trabalhadores que executam tarefas idênticas ou muito parecidas dentro da organização.
- c- *Eqüidade Externa*: a remuneração de um trabalhador de outra organização do mesmo porte e setor é igual ou muito parecida com a remuneração percebida pelos empregados da organização pesquisada, quando executam tarefas semelhantes.

Condições de Trabalho: a satisfação do trabalhador está, neste ponto, relacionada à adoção de horários razoáveis, condições de trabalho que reduzam ao nível zero os riscos de doenças e danos físicos ou da imposição de limites de idade quando o trabalho é prejudicial ao bem-estar das pessoas, acima ou abaixo de determinada faixa etária (Lima, 1995).

- a- *Jornada de Trabalho*: a carga horária de todas as funções desenvolvidas dentro da organização obedecem à legislação vigente e não causam fadiga, estresse e esgotamento físico e mental aos trabalhadores.
- b- *Ambiente Físico Seguro e Saudável*: a organização respeita as normas de segurança, utilizando equipamento de proteção individual, e procura continuamente diminuir os possíveis acidentes de trabalho, além de zelar pela integridade física e mental dos trabalhadores e, conseqüentemente, por sua saúde e qualidade de vida.

Oportunidade de Uso e Desenvolvimento de Capacidades: refere-se à possibilidade de o trabalhador utilizar seus conhecimentos e aptidões, desenvolver autonomia, obter

informações sobre o trabalho que desempenha e o processo produtivo ao qual pertence. Contudo, Walton (1974) lembra que o grau de maturidade do trabalhador, sua formação e capacidade de tomar decisões e iniciativas determinarão em que nível estes fatores serão considerados. Não se deve esquecer que algumas pessoas desejam um trabalho fragmentado que exija pouca habilidade e até mesmo que seja firmemente controlado.

- a- *Autonomia*: a organização permite que o trabalhador tenha um determinado limite para resolver problemas relacionados às tarefas que executa.
- b- *Significado da Tarefa*: o trabalhador sente-se realizado com a atividade desempenhada.
- c- *Identidade da Tarefa*: mede o grau de satisfação que o empregado possui em relação ao trabalho desenvolvido.
- d- *Variedade da Habilidade*: a tarefa realizada exige diferentes conhecimentos e habilidades, o que torna o trabalho mais atraente e dinâmico, sem ser cansativo e repetitivo.
- e- *Retroinformação*: a organização permite ao empregado informações contínuas a respeito de seu desempenho, do trabalho e do produto que o mesmo desenvolve.

Oportunidade de Crescimento e Segurança: Walton (1974) focaliza basicamente a oportunidade de carreira concedida aos trabalhadores, assim como as dificuldades enfrentadas por estes. Não exclui, de maneira alguma, suas próprias limitações; ao contrário, procura dar ênfase às ligadas diretamente à educação formal que impedem ou dificultam, muitas vezes, a ascensão dos trabalhadores. Seguindo este pensamento, Walton (apud Lima, 1995:67) “*propõe avaliar a expectativa do trabalhador quanto ao uso de conhecimentos e habilidades recém-adquiridas, o nível em que as atividades de trabalho atuais contribuem para manter e expandir sua capacidade evitando a obsolescência, a avaliação das oportunidades de progredir em termos organizacionais ou de carreiras reconhecidas pelas pessoas de seu convívio, como*

colegas, amigos e familiares e, por fim, a segurança de emprego ou renda decorrente do trabalho.”

- a- *Possibilidade de Carreira:* verifica a existência de uma política de Recursos Humanos (plano de cargos e salários) que permite àqueles trabalhadores devidamente capacitados e habilitados a oportunidade de ascensão profissional dentro do próprio quadro de pessoal da mesma.
- b- *Crescimento Profissional:* através de um plano de desenvolvimento e capacitação de trabalhadores, a empresa oferece a todos a oportunidade de adquirir e aprimorar seus conhecimentos.
- c- *Segurança e Emprego:* a organização possui uma estrutura de Recursos Humanos sólida, que proporciona ao trabalhador o sentimento de segurança em relação à manutenção do seu emprego.

Integração Social no Trabalho: Walton (1974) ressalta a importância das relações interpessoais para verificar o grau de identidade dos trabalhadores com a organização e, por consequência, o nível de satisfação destes com a qualidade de vida no trabalho. Isso pode ser avaliado pela ausência de preconceitos, de diferenças hierárquicas marcantes e senso comunitário, o que faz com que o trabalhador sinta-se integrado ao grupo e à empresa.

- a- *Igualdade de Oportunidades:* é a ausência de favoritismo e preferências entre os trabalhadores. O ideal pressupõe que os trabalhadores promovidos, transferidos ou, até mesmo, admitidos passem por uma seleção, respeitando suas qualificações, habilidades e merecimento.
- b- *Relacionamento:* busca-se verificar a existência de um bom relacionamento interpessoal e um espírito de equipe junto aos trabalhadores da organização, fazendo com que haja um comprometimento mútuo entre estes indivíduos.

Constitucionalismo: este é um outro fator fundamental para a garantia da qualidade de vida no trabalho que está baseado no estabelecimento dos direitos e deveres dos trabalhadores.

- a- *Respeito às Leis e Direitos Trabalhistas:* a organização observa e cumpre todos os direitos dos trabalhadores, previstos por lei, como férias, 13º salário, horário de trabalho, entre outros direitos assegurados constitucionalmente.
- b- *Privacidade Pessoal:* a empresa respeita a privacidade de seu trabalhador, desde que seu comportamento não interfira em questões relacionadas ao trabalho.
- c- *Liberdade de Expressão:* os trabalhadores possuem abertura para dar sugestões e manifestar suas idéias aos seus superiores hierárquicos.
- d- *Normas e Rotinas:* as normas e rotinas da organização são bem claras, definidas, difundidas, compreendidas e aceitas por todos os trabalhadores.

Trabalho e Espaço Total da Vida: Walton (1974) diz que as experiências dos trabalhadores com o trabalho podem interferir, de forma positiva ou negativa, na vida pessoal e social destes; por esta razão, o autor recomenda a busca do equilíbrio através de esquemas de trabalho e crescimento profissional. Faz-se necessário que a verificação do nível de satisfação do trabalhador em relação à influência exercida pelo trabalho sobre a vida privada dos mesmos seja avaliada através de opiniões com relação ao balanceamento da jornada, estabilidade de horários e mudanças geográficas que afetam a disponibilidade de tempo para lazer e para a família.

- a- *Papel Balanceado do Trabalho:* nada mais é que o equilíbrio satisfatório entre o trabalho e outras atividades existentes na vida dos trabalhadores.

Relevância Social na Vida no Trabalho: De acordo com Walton (1974), a forma de agir irresponsável de algumas empresas faz com que muitos trabalhadores passem a depreciar seu trabalho, o que afeta a auto-estima e, por consequência, a produtividade. Contudo, segundo Lima (1995:68), “as mudanças das condições organizacionais

ocorrem em geral mais lentamente do que o aumento das expectativas do trabalhador, o que tende a provocar maior alienação”.

- a- *Imagem da Empresa:* é fundamental que a organização conserve excelente imagem perante seus trabalhadores, clientes atuais e potenciais, dos meios de comunicação social, fornecedores, comunidade, entre outros.

Quadro 4: Quadro Resumo dos Fatores Determinantes das Diversas Abordagens sobre QVT

Autor dos Modelos	Fatores Determinantes
Hackman & Oldham 2 (1975)	variedade da tarefa, identidade da tarefa, significação da tarefa, autonomia e <i>feedback</i> .
Westley (1979)	enriquecimento das tarefas, trabalho auto-supervisionado, distribuição de lucros e participação nas decisões.
Davis & Werther (1983)	projeto de cargos segundo a habilidade, disponibilidade e expectativas sociais do empregado, práticas de trabalho não mecanicistas, autonomia, variedade, identidade da tarefa e retroinformação.
Walton (1974)	compensação justa e adequada, condições de trabalho, oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social no trabalho, constitucionalismo, trabalho e espaço total da vida e relevância social da vida no trabalho.
Nadler & Lawler (1983)	participação nas decisões, reestruturação do trabalho através de enriquecimento de tarefas e grupos de trabalho autônomos, inovação no sistema de recompensas e melhora do ambiente de trabalho.
Siqueira & Coletta (1989)	próprio trabalho, relações interpessoais, colegas, chefe, política de Recursos Humanos e empresa.
Huse & Cummings (1985)	participação do trabalhador, projeto de cargos, inovação no sistema de recompensa e melhoria no ambiente de trabalho.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo refere-se ao tipo de estudo e métodos e técnicas que foram necessários para a busca de dados e informações de forma a atingir os objetivos desta pesquisa.

Para se obter um certo conhecimento científico, faz-se necessário conhecer as construções mentais que possibilitem alcançar os objetivos almejados. Para Gil (1987:27), isso significa a determinação do método que, segundo o autor, “é o caminho para se chegar a determinado fim. É o método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicas adotados para se atingir o conhecimento”.

Todavia, por ser desenvolvido totalmente dentro de uma empresa e procurando generalizar alguns resultados, este estudo é caracterizado como um estudo de caso, que permite a análise em profundidade e detalhamento de todos os aspectos da Qualidade de Vida no Trabalho na empresa. O estudo de caso, para Gil (1991:58), “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

Esta pesquisa classifica-se também como descritiva, tem como objetivo prioritário propor possíveis intervenções e procura ampliar o nível de conhecimento sobre a Qualidade de Vida no Trabalho na Empresa ABC.

Segundo Gil (1987), a pesquisa descritiva tem por objetivo básico descrever as características de determinada população ou fenômeno e estabelecer possíveis relações entre variáveis. Buscou-se, na presente pesquisa, a inserção do pesquisador neste contexto, uma vez que também faz parte integrante do grupo pessoas aquelas que apresentam como foco o levantamento de opiniões, atitudes e crenças de uma população sobre determinada situação.

Não se pode descartar as características desta pesquisa como exploratória, método que visa obter maior conhecimento sobre o assunto através do levantamento bibliográfico. Segundo Boyd (1971), o método exploratório é aquele que tem por objetivo a descoberta de novas práticas e diretrizes.

Por outro lado, Mattar (1993) define a pesquisa exploratória como aquela que permite ao seu pesquisador uma gama maior de conhecimento a respeito do tema ou problema objeto da pesquisa. A pesquisa descritiva é caracterizada por ele como aquela que possibilita ao pesquisador conhecimento sobre as características de grupos, estimar proporções de determinadas características, além de constatar a presença de relações entre diversas variáveis.

3.1 Caracterização da População

O estudo se propôs a pesquisar todos os trabalhadores da Empresa ABC, cerca de trezentos e oitenta e sete (387), dos diversos setores, excluindo apenas os terceirizados, como assessores, vigias e pessoal de limpeza. Responderam ao instrumento de pesquisa trezentos e quinze (315) trabalhadores, sendo que os setenta e dois (72) restantes encontravam-se em licença gestação, licença saúde, em férias ou ainda faltaram no dia da entrega do questionário.

3.2 Técnicas de Coleta de Dados

A pesquisa se constituiu de duas etapas distintas, sendo a primeira valorizada através de entrevistas não estruturadas e observações diretas dos trabalhos realizados no dia-a-dia da

empresa, lembrando que a entrevista fica em um nível mais informal com os trabalhadores. A segunda etapa foi realizada por meio de questionário estruturado.

As respostas da empresa foram complementadas pela observação direta do pesquisador sobre as condições físicas do ambiente de trabalho e programas desenvolvidos pela área de Recursos Humanos, o que vai ao encontro da idéia de Quirino e Xavier (1987). Estes estudiosos denominaram de abordagem objetiva aquela que visa não apenas a complementação das informações obtidas, mas retificá-las, justificando ou atenuando assim possíveis erros de interpretação.

A entrevista pessoal não estruturada foi realizada com a responsável pela implantação de programas da área de Recursos Humanos da Empresa ABC, bem como com a assistente social da empresa.

O questionário estruturado foi utilizado para facilitar a coleta de informações e análise dos dados, uma vez que o universo pesquisado, em sua grande maioria, possui um grau de escolaridade baixo, o que justifica a utilização de respostas fechadas. Cabe ressaltar que foi proporcionada aos trabalhadores a possibilidade de contribuição espontânea, porém houve resistência pelo fato de se correr o risco de identificação.

Este instrumento foi entregue aos chefes de setores, os quais repassaram aos trabalhadores, sendo posteriormente recolhido pela pesquisadora junto a cada colaborador.

O questionário foi constituído a partir da metodologia de Walton (1974), cujos critérios para a verificação do nível de Qualidade de Vida no Trabalho ficam subdivididos em blocos. Vale ressaltar que a primeira dimensão apresentada por Walton (1974) foi alterada em sua ordem e passou a ser o último critério apresentado aos trabalhadores, pois quando a questão é salário as pessoas tornam-se mais receosas em se expor para um indivíduo alheio ao ambiente da empresa.

O recolhimento do instrumento pela pesquisadora permitiu a troca de opiniões e informações que vieram complementar as informações repassadas no questionário, o que muito enriqueceu a análise e interpretação dos dados, uma vez que todas as verbalizações espontâneas dos trabalhadores foram registradas. Para qualquer critério ou dimensão, a pesquisa procurou determinar o grau de satisfação do trabalhador, ou seja, se o estágio em que o aspecto abordado era ou não adequado às necessidades e anseios dos trabalhadores em particular.

3.3 Pré-Teste

Apesar de a pesquisa estar fundamentada na metodologia de Walton (1974) e esta apresentar oito critérios gerais, cada qual com diversas dimensões, o estudo admite que estes critérios e dimensões dependem das contingências, sem enfatizar a supressão ou inclusão de outras possíveis variáveis, o que levou a pesquisadora a realizar o pré-teste. Este foi realizado com 10 trabalhadores da área industrial, sendo esta área escolhida propositadamente, haja vista a gama de trabalhadores com os mais variados níveis de instrução.

Após a coleta das sugestões e opiniões dos trabalhadores participantes, foram analisadas as dificuldades encontradas quanto à extensão, apresentação, consistência e interpretação do teste, além da dificuldade de aplicação do instrumento de pesquisa.

4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo tem como principal objetivo caracterizar os dados pesquisados na Empresa ABC, os quais, são analisados no capítulo seguinte. Para mostrar a importância analítica dos dados, os mesmos foram sempre apresentados de forma gráfica², o que facilita a compreensão das respostas obtidas no trabalho de campo. Assim, para cada uma das dimensões estudadas na Empresa ABC, as respostas do conjunto de trabalhadores podem ser assim representadas:

4.1 Compensação justa e adequada

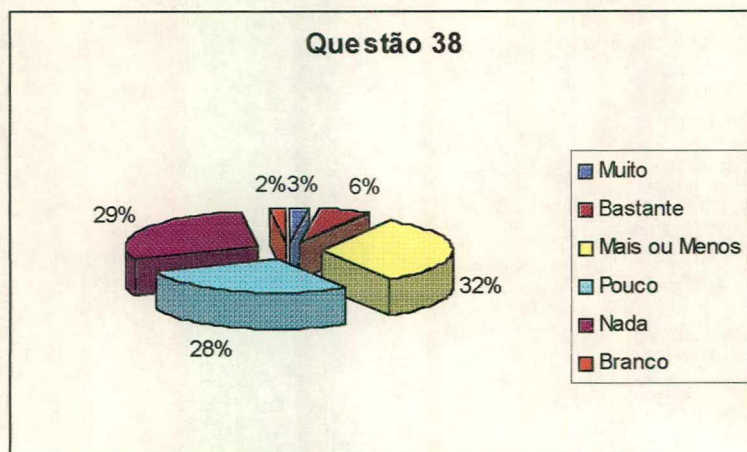
Esta dimensão demonstra o nível de satisfação dos empregados em relação aos seus rendimentos. Os valores são comparados com as tarefas desempenhadas e, ao mesmo tempo, com as remunerações externas e internas à Empresa. Tal dimensão focaliza-se sob três fatores, que podem ser assim definidos.

4.1.1 Renda adequada ao trabalho

Procura verificar a satisfação do trabalhador quando este compara sua remuneração com as tarefas que desenvolve. Para melhor entendimento, este fator foi apresentado aos empregados da Empresa pesquisada em forma de duas questões, como segue:

↳ Seu salário, comparado com as funções que desempenha é considerado justo por você?

² A maioria dos gráficos está em anexo.



De acordo com os empregados pesquisados, o salário por eles recebido, se comparado com as tarefas realizadas, esforços despendidos para a execução das funções e responsabilidades assumidas para o bom desempenho das tarefas, deixa a desejar. Ou seja, os trabalhadores não recebem uma remuneração adequada a suas tarefas. Na prática, 60% dos entrevistados acharam que seus salários são incompatíveis com as tarefas que executam. Os salários, a propósito, são fatores determinantes da melhoria do ambiente de trabalho.

↳ Além do seu salário você utiliza benefícios extras, como assistência médica, odontológica, creche e alimentação?

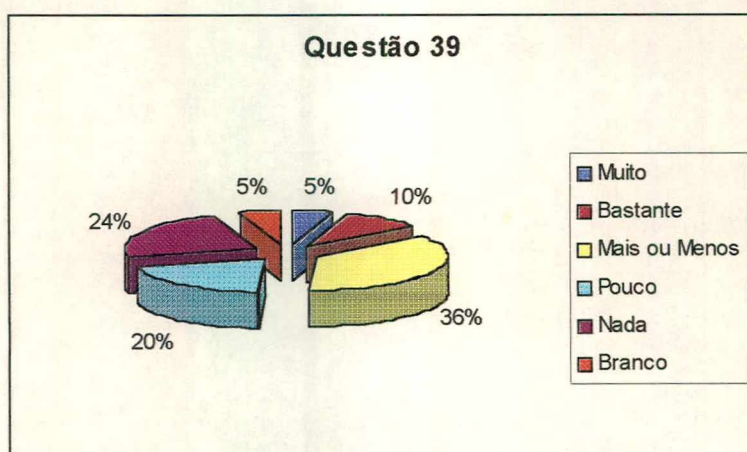
Neste caso, verifica-se que os trabalhadores pesquisados, em sua maioria, utilizam benefícios extras salariais, porém não percebem os benefícios oferecidos pela Empresa como pontos positivos, com exceção do benefício sob forma de creche. Isto se deve ao fato de os trabalhadores sofrerem descontos em folha de pagamento quando da utilização destes benefícios.

Logo, o que era para ser algo positivo, até mesmo para a imagem da Empresa, não é assim encarado pelos trabalhadores. Acredita-se que isto ocorra também pela má informação sobre a utilização dos benefícios oferecidos.

4.1.2 Eqüidade externa

Com este fator procurou-se verificar a percepção do trabalhador no que se refere à remuneração paga pela Empresa, comparada com o salário praticado no mercado, mais especificamente no setor têxtil.

↳ Seu salário comparado com outras empresas do ramo é considerado justo por você?



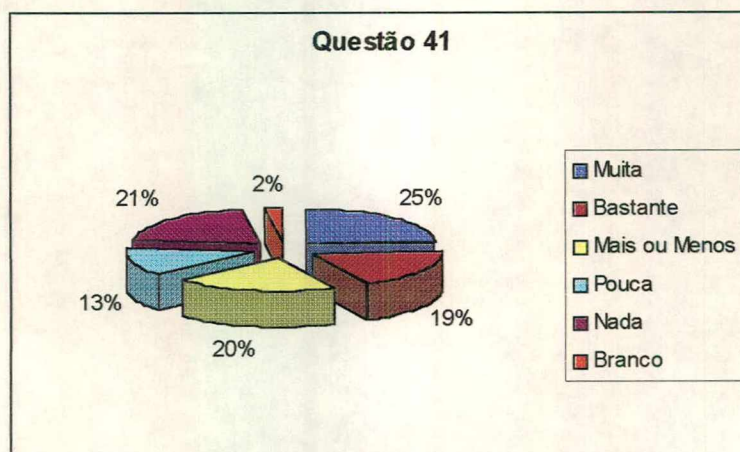
Observa-se que, quando questionados a respeito da equiparação salarial com as demais Empresas do setor têxtil, os empregados mostram-se insatisfeitos e acreditam que seus salários não possuem equiparações aos demais salários praticados pelas empresas do ramo têxtil. Alguns empregados não souberam manifestar sua opinião e mantiveram-se neutros. Por outro lado, cabe ressaltar que a Empresa pratica pesquisa salarial junto ao setor têxtil e afirma que há equiparação média salarial com o setor.

Mais uma vez, pode-se afirmar que, se a pesquisa salarial existe e se o nível de insatisfação do empregado ainda é grande, então, o problema está na rede de informação estabelecida entre Empresa e empregado.

4.1.3 Eqüidade interna

Este aspecto serve para analisar se os empregados percebem a diferença salarial interna como um fator negativo e, portanto, como gerador de insatisfação. Para tanto, aplicou-se o seguinte questionamento:

↳ Existe diferença salarial entre os empregados que ocupam a mesma função?



Ao abordar os empregados em relação à existência de equiparação salarial interna entre os que desenvolvem a mesma atividade ou função, o nível de insatisfação encontrado é bastante representativo, o que pode causar, em muitos casos, o mau relacionamento entre as equipes de trabalho.

Salienta-se que o favorecimento de uns em relação a outros, apontado pelos próprios empregados, pode gerar conflito interno, produzindo resultados desconfortáveis tanto à Empresa quanto aos trabalhadores.

4.2 Condições de trabalho

Esta segunda dimensão apresentada por Walton (1974) tem por objetivo analisar a percepção do trabalhador em relação às condições de trabalho como um todo. É de

relevante importância a verificação da adoção de horários, riscos de danos físicos ou psíquicos ao trabalhador, além do ambiente seguro para a realização de suas atividades.

Tal dimensão possui dois fatores já citados anteriormente (jornada de trabalho e ambiente físico seguro e saudável), que seguirão como sub-itens, cada qual com questões que foram formuladas ao grupo de empregados pesquisados, conforme se pode observar, a seguir.

4.2.1 Jornada de trabalho

Busca-se avaliar o nível de satisfação dos empregados quanto ao seu esforço e o desgaste sentido durante e após a realização das atividades.

↳ Seu tempo de trabalho é o suficiente para a realização de suas tarefas?

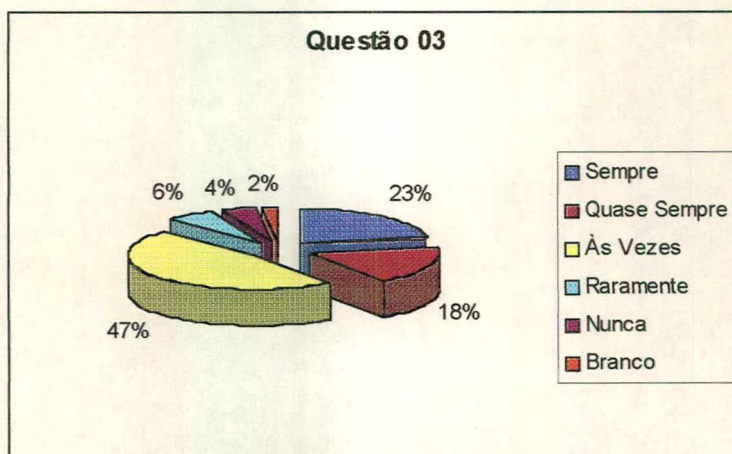
A grande maioria dos entrevistados afirma que sua carga horária é suficiente para a realização de suas tarefas, desde que não ocorram encomendas de última hora, que venham quebrar todo planejamento de produção.

Apesar de uma gama bastante representativa de empregados afirmar que sua carga horária é suficiente para a realização de suas tarefas, a Empresa possui um grande número de pedidos de horas extras que, muitas vezes, não representa uma necessidade da Empresa e sim uma necessidade financeira dos empregados.

↳ Seu intervalo de almoço e lanche são suficientes para a satisfação de suas necessidades e não prejudicam em nada seu trabalho?

Este fator apresenta um nível de satisfação bem elevado junto a um número representativo de empregados que afirmam serem os intervalos destinados ao almoço e lanche suficientes para satisfação de suas necessidades, não prejudicando de maneira alguma as tarefas que desempenham.

↳ Sua jornada de trabalho é cansativa ou estressante?



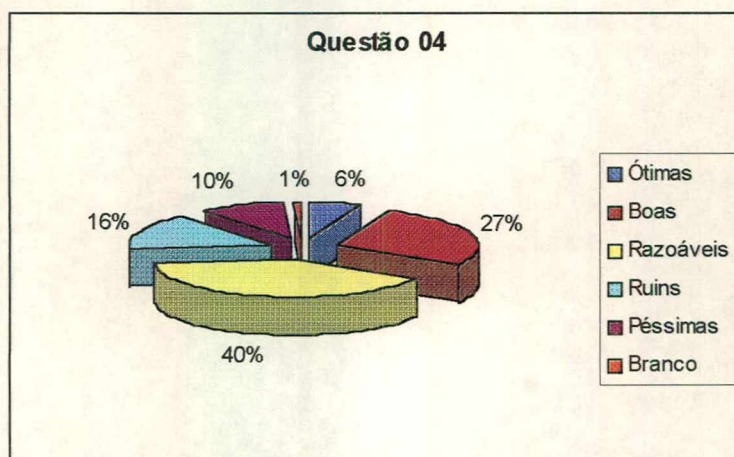
Quando questionados a respeito de sua carga horária, os empregados pesquisados, em sua maioria, julgam que esta, às vezes, ou quase sempre, torna-se cansativa e estressante, o que é um dado muito importante e não poderá em hipótese alguma ser descartado.

Na prática, tal resultado talvez esteja relacionado às condições ergonômicas do trabalho. Sendo uma empresa têxtil, o ruído na área de produção é elevado, assim como o grau de concentração exigido para evitar falhas, o que ocasiona o cansaço e, por vezes, o estresse.

4.2.2 Ambiente físico seguro e saudável

O objetivo principal deste fator é o de verificar o grau de segurança que o empregado percebe em seu ambiente de trabalho.

↳ Como você classifica as condições ambientais de trabalho (iluminação, higiene, ventilação e organização) na Empresa?



Em sua maioria, os empregados concordam que o ambiente de trabalho poderia melhorar em relação a alguns fatores como iluminação, higiene, ventilação e organização. Uma grande parte dos empregados classificaram-no como razoável, sendo necessário ressaltar que o item iluminação foi considerado bastante ruim. Estas respostas confirmam a afirmação feita acima acerca das condições ergonômicas do trabalho.

↳ Em seu ambiente de trabalho (Empresa), o ruído, o calor, a poeira prejudicam sua saúde?

Percebe-se aqui duas realidades distintas entre os empregados que se encontram diretamente ligados à área de produção e os empregados de outras áreas, como, por exemplo, a administrativa.

No grupo dos empregados da área de produção, as queixas com o prejuízo da saúde em relação ao calor, umidade e poeira é enorme, além de destacarem a umidade como o principal fator entre os citados; já em outras áreas, as queixas, apesar de serem menos expressivas, existem e, por essa razão, não podem ser descartadas.

Por esse motivo, sugere-se um estudo de *lay out* e sistemas para a limpeza de resíduos em todas as áreas e, especialmente, na área de produção.

↳ Na Empresa todos utilizam as ferramentas e técnicas de proteção e segurança?

A preocupação com a utilização de ferramentas e técnicas de proteção e segurança é uma constante por parte da Empresa e isso pode ser percebido pelas respostas da grande maioria dos pesquisados, que afirmam utilizar tais técnicas e ferramentas constantemente.

↳ A Empresa realiza exames médicos periódicos e de admissão?

Em relação a este questionamento, pode-se observar que os empregados, muitas vezes, não sabem diferenciar exames médicos periódicos dos exames admissionais, o que comprova mais uma vez que a falta de informação é um fator que deixa a desejar na Empresa.

Apesar disso, mais da metade dos empregados afirma que a Empresa realiza exames admissionais e periódicos constantemente, o que se revela um ponto positivo percebido pelos empregados em relação à Empresa.

4.3 Uso e desenvolvimento de capacidades

Esta dimensão tem por objetivo analisar a percepção dos empregados quanto à valorização de potencial, ou seja, se o empregado sente afinidade para com seu trabalho,

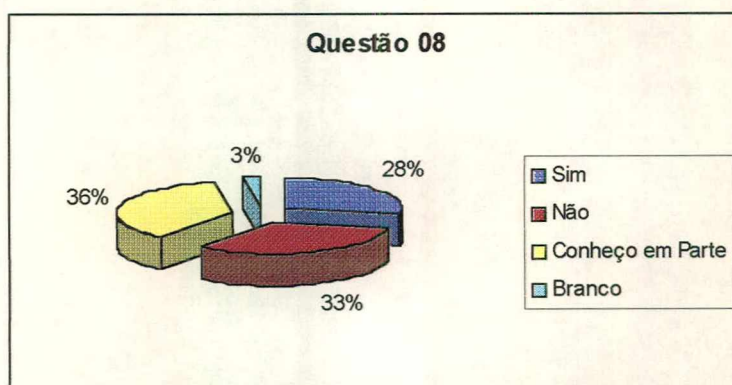
assim como responsabilidade e segurança para tomar decisões durante a realização de tarefas.

Walton (1974) apresenta quatro pontos vinculados a esta dimensão, que seguem em forma de sub-itens, cada qual com questionamentos.

4.3.1 Autonomia

Neste ponto, o objetivo é identificar o conhecimento necessário do empregado para a realização de suas tarefas ou funções, ou seja, se o empregado sente-se seguro e preparado para executar e decidir a respeito de sua atividade, além de ser conhecedor do processo da Empresa como um todo.

↳ É de seu conhecimento o processo completo de produção da Empresa?



Em sua grande maioria os empregados possuem apenas uma visão micro do processo produtivo da Empresa, ou melhor, possuem conhecimento da atividade desenvolvida apenas em seu setor de trabalho diário.

Por este motivo, cerca de 69% dos empregados perdem o vínculo com o produto final da Empresa e, por consequência, não se sentem responsáveis pelo mesmo. Na realidade, há uma grande diferença entre sentir-se responsável pela fabricação de um carro e sentir-se responsável pelo encaixe de um parafuso.

Esta perda de identidade com o produto final torna os empregados menos comprometidos com programas de qualidade, o que favorece o aparecimento da desmotivação, e não é isto que o indivíduo busca no trabalho, pois, na realidade, ele procura sua realização pessoal e profissional.

↳ Você necessita receber autorização superior para decidir o que fazer e como fazer o seu trabalho?

A grande maioria dos entrevistados se sente muito presa à autorização superior para decidir sobre seu trabalho desenvolvido diariamente, o que vem causando um sentimento de frustração e, com isso, a criatividade vem sendo desestimulada a cada dia.

Sabe-se que toda empresa que deseja ser competitiva deve deixar de lado a centralização de decisões rotineiras e apostar na criatividade de seus empregados. Tais organizações devem despertar a autoconfiança dos indivíduos, o que comprovadamente resulta em um processo de *feedback* mais dinâmico e, conseqüentemente, em maior eficiência para a resolução de problemas.

↳ Você tem conhecimento necessário ou suficiente para decidir o que fazer e como fazer o seu trabalho?

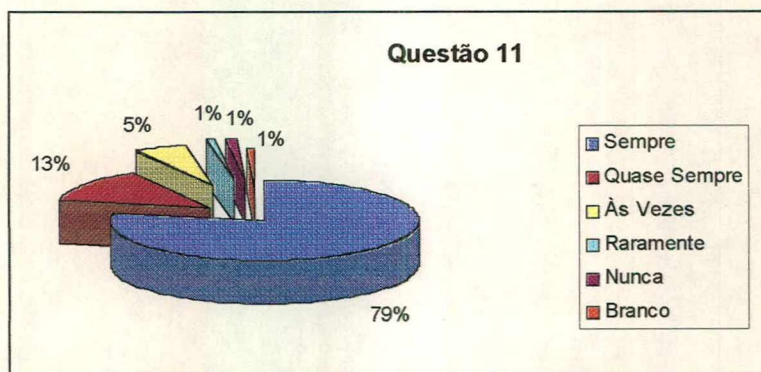
Em contrapartida à questão anterior, em que os empregados demonstraram não possuir autorização para decidir a respeito de seu trabalho, aqui os mesmos afirmam possuir conhecimento suficiente para decidir sobre o que fazer e como realizar suas tarefas.

Portanto, cabe à organização rever seu processo de tomada de decisão e analisar os conhecimentos técnicos de seus empregados referentes às atividades desenvolvidas.

4.3.2 Significado da tarefa

O objetivo maior deste fator é verificar se o empregado sente-se realizado com o trabalho que vem desenvolvendo.

↳ É de sua responsabilidade o resultado, o bom desempenho e qualidade do trabalho que você executa?



Uma mostra muito representativa dos empregados da Empresa ABC (91%) sente-se responsável pelo desempenho, qualidade e resultado final de seu trabalho.

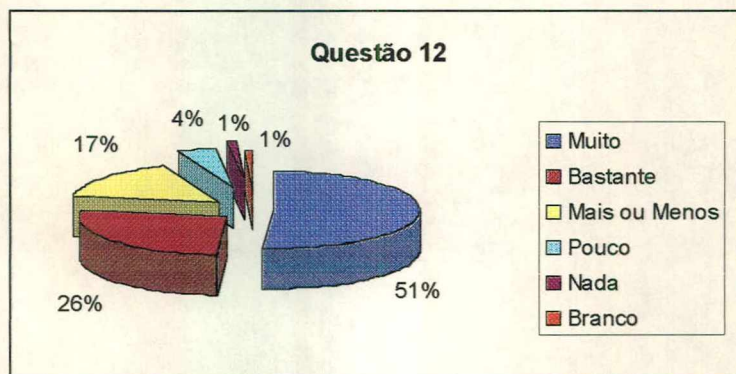
Contudo, ressalta-se que o conceito de responsabilidade do trabalho vai até a fronteira do setor ou sala, onde o empregado executa suas tarefas, pois lhe falta a visão de responsabilidade do “todo”.

Este fato vem confirmar o questionamento feito anteriormente, no fator autonomia, em que os empregados, em sua maioria, afirmam não conhecer todas as atividades desenvolvidas na Empresa, mas apenas aquelas atividades desenvolvidas em seu setor.

4.3.3 Identidade da tarefa

Através deste fator, procura-se identificar o grau de satisfação do empregado com o trabalho que desempenha.

↳ Você se considera uma pessoa importante para que a Empresa atinja seus objetivos?



Cerca de 77% dos empregados acreditam ser importantes para que a Empresa possa atingir seus objetivos e metas. Este fator é um ponto bastante positivo, pois ajudará a Empresa na implantação de futuros projetos de qualidade ou, se for o caso, na implantação de um plano estratégico; isto por que a filosofia de qualquer processo de mudança organizacional parte do pressuposto de que é o corpo de pessoas (trabalhadores) que transforma e constrói uma organização. Logo, quando o empregado tem consciência de sua importância para que a Empresa alcance seus objetivos, este processo torna-se mais fácil.

↳ Seu trabalho é muito importante para você?

Como no questionamento anterior, em que os empregados, em sua maioria, sentem-se como elementos importantes para que a Empresa atinja seus objetivos, esta questão vem confirmar a consideração anterior, já que uma gama bem representativa dos entrevistados considera seu trabalho muito importante, tanto para a Empresa quanto para sua vida profissional e para sua sobrevivência (sustento familiar).

4.3.4 Variedade da habilidade

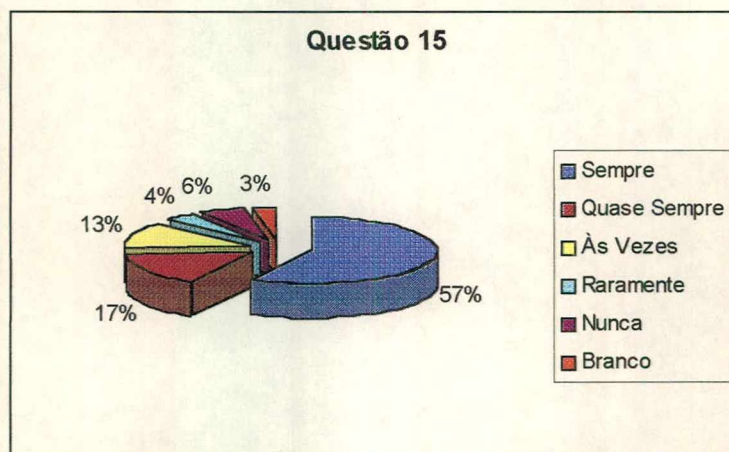
Procura-se, através deste fator, verificar se o trabalho desenvolvido permite a utilização do conhecimento e experiência dos trabalhadores, o que, em caso positivo, torna-se atraente, despertando a realização profissional e pessoal do empregado.

↳ A Empresa investe na sua capacitação, através de treinamento?

Os empregados sentem-se um tanto quanto desmotivados quando questionados acerca de sua capacitação, afirmando que a Empresa investe muito pouco em treinamento e, quando ocorre, o investimento é direcionado sempre para as mesmas áreas ou até mesmo para as mesmas pessoas.

Neste caso, torna-se fundamental o “Levantamento de Necessidade de Treinamento”, que é um instrumento medidor da necessidade de treinamento da mão-de-obra. Tal instrumento mostra as áreas já treinadas, bem como os trabalhadores já capacitados, oferece condições de se cobrar/analisar resultados obtidos após os eventos, além de oportunizar o desenvolvimento de outras pessoas.

↳ O trabalho que você desenvolve permite a utilização de seu conhecimento, experiência e habilidades?



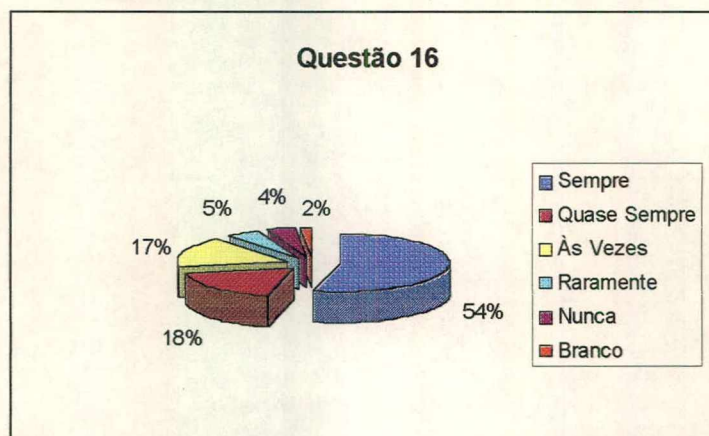
Cerca de 74% dos entrevistados afirmam utilizar seus conhecimentos, experiências e habilidades no seu dia-a-dia. Isto é um ponto positivo para a Empresa, já que pessoas que não utilizam seus conhecimentos ou acreditam terem suas capacidades sub-utilizadas tornam-se mais propícias à desmotivação e à insatisfação.

Neste sentido, a Empresa ABC possui uma equipe de trabalhadores que sentem sua capacidade e conhecimento bem aproveitado, porém não conseguem perceber que a organização investe em seu desenvolvimento profissional por meio de programas de capacitação.

4.3.5 Feedback

Aqui se procura verificar o quanto a Empresa permite ao trabalhador informações a respeito de seu desempenho e do trabalho desenvolvido.

↳ Você avalia os resultados e processos do trabalho que você desenvolveu?



Segundo a pesquisa, 72% dos entrevistados possuem por hábito analisar os resultados e processos de seu trabalho, o que, na prática, representa um ponto positivo para o bom desempenho, produtividade e qualidade da organização.

Este é um ponto que poderá ser melhor explorado pela Empresa quando da implantação de programas de melhoria contínua e qualidade. Isto porque programas desta natureza necessitam de um alto nível de conscientização dos trabalhadores em relação ao desempenho das tarefas.

↳ Os seus superiores apontam os erros cometidos por você de maneira clara e objetiva?

Outro ponto positivo para a implantação de programas de qualidade é ressaltado quando os trabalhadores pesquisados, em sua maioria, afirmam que seus superiores dão realmente retorno quando ocorrem erros de maneira clara e objetiva.

Observa-se que o processo de *feedback* na Empresa pesquisada é claro, objetivo e bem difundido entre os empregados dos vários níveis hierárquicos.

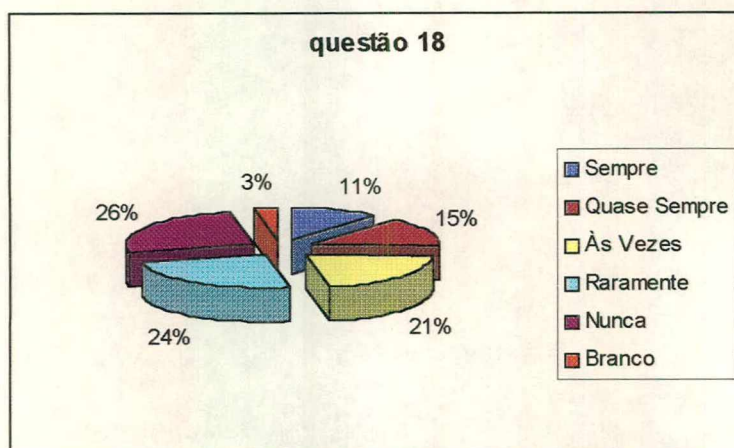
4.4 Chances de crescimento e segurança

Aqui se procura verificar se o empregado percebe que sua Empresa lhe oferece ou não possibilidade de ascensão profissional, além de constatar se o empregado sente-se seguro e com certa estabilidade dentro da organização.

4.4.1 Carreira

Este é o primeiro fator a ser analisado por esta dimensão, e tem por objetivo verificar se a Empresa possui um plano de cargos e salários que dê oportunidade aos trabalhadores chances de crescimento profissional.

↳ A Empresa reconhece e valoriza os seus acertos e os de seus colegas?



Quando questionados a respeito da valorização dos acertos, os trabalhadores não percebem a existência de valorização profissional por parte da Empresa, demonstrando um ponto negativo, mas que poderá ser resolvido através de programas simples de premiações, e até mesmo através da presença dos superiores das áreas correspondentes incentivando os empregados, elogiando-os e/ou trocando idéias.

O importante é não deixar que os empregados sintam-se desvalorizados, já que este é um ponto que repercutirá certamente na desmotivação de toda a equipe de trabalho.

↳ Dentro da Empresa você tem chances de promoção?

Os trabalhadores da Empresa ABC, em sua maioria, não percebem chances de promoção na Empresa, o que vem confirmar a questão anterior, em que os empregados não se sentem valorizados.

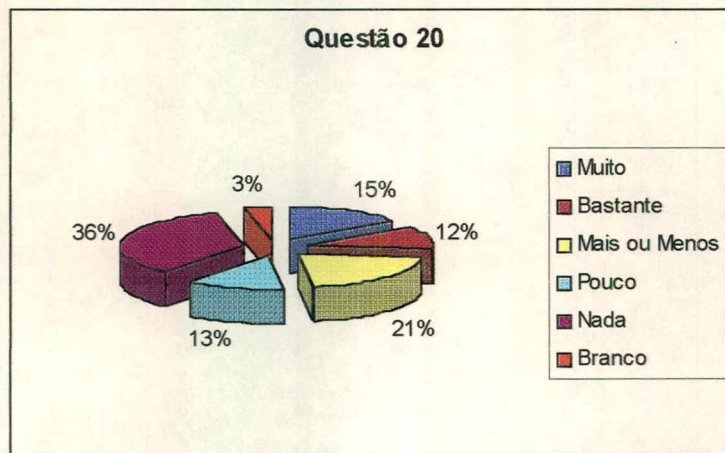
Vale ressaltar que, para os trabalhadores, valorização profissional é praticamente sinônimo de promoção; não de promoção no cargo, mas principalmente promoção que culmine em aumento salarial.

Todavia, um programa de premiação bem estruturado e divulgado permite uma maior motivação para os empregados e não resulta em grandes custos.

4.4.2 Crescimento profissional e individual

O objetivo deste fator é verificar se os empregados percebem que a Empresa possibilita o crescimento profissional e individual através da educação formal.

↳ A Empresa incentiva o empregado a continuar seus estudos?



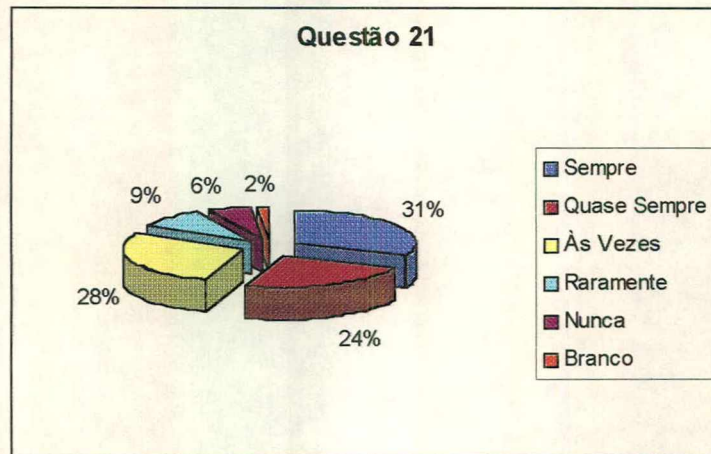
Para 70% dos empregados entrevistados a organização não estimula a continuidade da educação formal e tampouco incentiva o desenvolvimento profissional, embora o maior motivador para que uma pessoa continue seus estudos e procure cada vez mais o seu desenvolvimento profissional através de cursos, por exemplo, deva ser ela mesma.

A Empresa que deseja ser cada vez mais competitiva e inovadora também deve procurar seus empregados para a busca de melhor aperfeiçoamento através de um programa de incentivo à Educação. Neste programa o incentivo vai da permissão de um horário flexível até a liberação de bolsas de estudos, que variam de acordo com as possibilidades da Empresa.

4.4.3 Segurança no emprego

Neste fator o objetivo é perceber como o trabalhador sente-se em relação à manutenção de seu emprego.

↳ A Empresa somente demite funcionários caso tenha motivos justos?



Em relação à segurança e permanência no emprego, os trabalhadores afirmam que a Empresa ABC demite seus funcionários apenas quando possui motivos justos, o que desperta no trabalhador o sentimento de segurança.

Não é difícil encontrar trabalhadores com mais de dez anos de trabalho junto à Empresa, e até empregados que foram readmitidos após solicitarem sua saída ou demitidos por um enxugamento no quadro de pessoal. Para os trabalhadores isto é um ponto muito positivo, gerando um sentimento de fidelidade para com a empresa.

4.5 Integração social na Empresa

Ao descrever esta dimensão, Walton (1974) buscou ressaltar a importância do relacionamento interpessoal no desenvolvimento do trabalho. Sabe-se que o relacionamento interpessoal é fundamental na constituição de um bom ambiente de trabalho, que por sua vez reflete na produção, qualidade e desempenho da Empresa.

4.5.1 Tratamento igualitário

Este fator procura verificar se existe, ou se os trabalhadores percebem, algum tipo de discriminação na Empresa.

↳ Existe discriminação (religião, raça, sexo) da Empresa junto aos seus empregados?

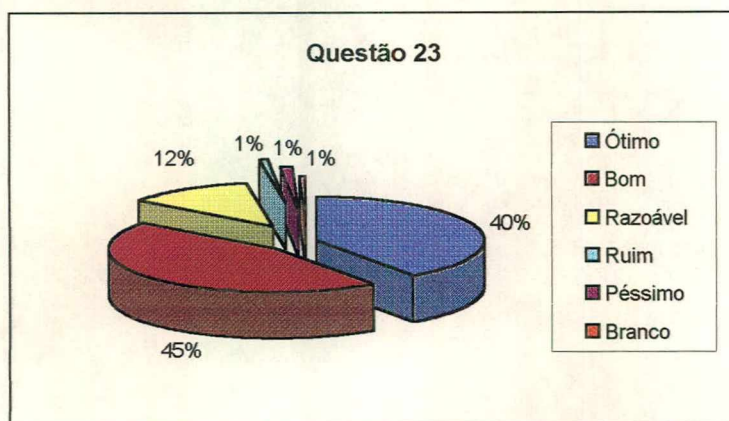
Um número muito representativo dos trabalhadores entrevistados, cerca de 86%, afirma que não há nenhum tipo de discriminação na Empresa e, por este motivo, o clima de trabalho é considerado bom no que se refere à empresa x trabalhador.

Contudo, não se deve ser utópico ao ponto de afirmar que não há em situação alguma, favoritismo ou preferência entre os trabalhadores, até porque os laços de afinidade e simpatia entre os indivíduos são fatores que não podem ser ignorados.

4.5.2 Relacionamento

Aqui o objetivo é verificar como os trabalhadores percebem o relacionamento existente entre os colegas de trabalho e entre os subordinados e superiores, além de constatar se há um senso de comprometimento entre as equipes de trabalho.

↳ Como você considera seu relacionamento com os demais colegas?



Para a grande maioria dos empregados, o clima entre os colegas de trabalho é considerado entre ótimo e bom, o que vem resultar em um ambiente ideal para desenvolvimento do trabalho.

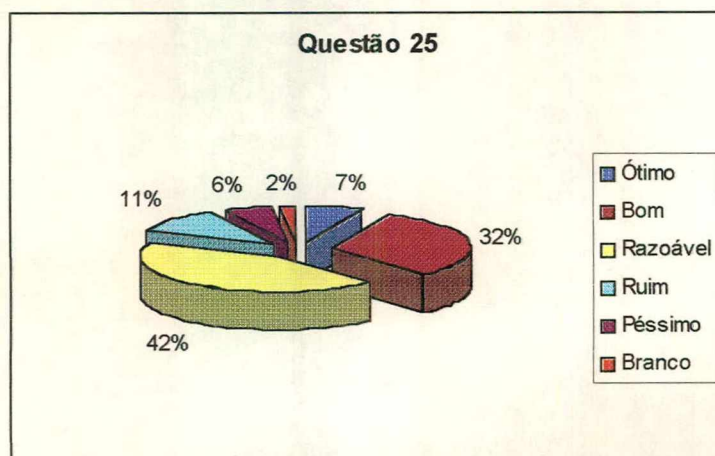
↳ Como você considera o relacionamento existente entre os superiores e os demais empregados?

Quanto ao relacionamento entre superiores e demais empregados, este fator é considerado entre bom e razoável, o que não descarta a possibilidade de se melhorar, pois, como já foi salientado anteriormente, o relacionamento interpessoal influencia e muito no nível de satisfação no trabalho e até mesmo na qualidade e produção da Empresa.

4.5.3 Senso comunitário

Visa verificar se o trabalhador sente-se integrado com a equipe e com a Empresa, ou seja, se há um ambiente de trabalho propício para o desenvolvimento de tarefas em equipe, em que os elementos sentem-se envolvidos e comprometidos uns com os outros e com os objetivos da Empresa.

↳ Como você considera o espírito de comprometimento e colaboração na Empresa?



O espírito de comprometimento na Empresa é percebido pelos empregados de uma maneira muito sutil, o que exige uma ação imediata para erradicar tal falha, uma vez que a falta de comprometimento afeta diretamente no desempenho da qualidade de produção. É importante observar que a união do grupo e a integração dos empregados propiciam um ambiente de trabalho sadio e facilitam o alcance dos objetivos e metas estabelecidas pela organização.

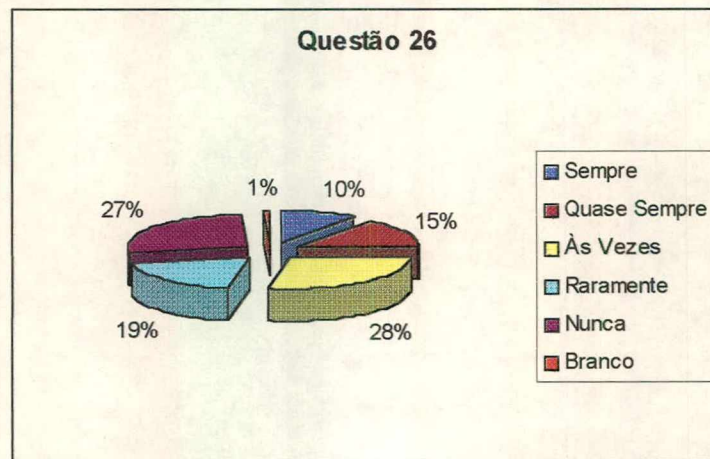
4.6 Constitucionalismo

Busca-se, nesta dimensão, verificar a percepção dos trabalhadores quanto ao cumprimento de seus direitos e deveres por parte da Empresa. Embora os direitos e deveres dos trabalhadores se encontrem assegurados pela CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), algumas empresas não divulgam o que oferecem aos seus empregados e estes se sentem lesados. Portanto, é fundamental que os empregados se percebam amparados pela lei.

4.6.1 Liberdade de Expressão

Aqui o ponto analisado consiste em verificar como os trabalhadores sentem-se em relação à Empresa para contribuir com sugestões de trabalho, ou seja, perceber se os empregados possuem espaço para participar da resolução de problemas e melhoria das atividades diárias, através de sugestões.

↳ A todos os empregados é dada a liberdade e abertura para sugestões de trabalho?



Segundo os trabalhadores da Empresa ABC, esta não possibilita abertura aos empregados para que possam dar sugestões, o que vem confirmar o problema com o fator autonomia questionado anteriormente, em que os empregados afirmam que não lhes é possibilitado o poder de decisão sobre seu trabalho, ficando sempre atrelados à execução de tarefas rotineiras.

Portanto, o fator criatividade, tão debatido e necessário atualmente para as empresas, encontra-se totalmente inibido na Empresa ABC.

↳ Você se sente à vontade para expressar sua opinião aos seus superiores?

Mais uma vez os trabalhadores afirmam não se sentirem à vontade para expressar sua opinião e contribuir para o melhor desempenho de seu trabalho, o que vem a complementar pontos vistos anteriormente: não possuem autonomia para resolver problemas ou questões relacionadas às suas tarefas diárias, não lhes é possibilitado abertura para contribuições.

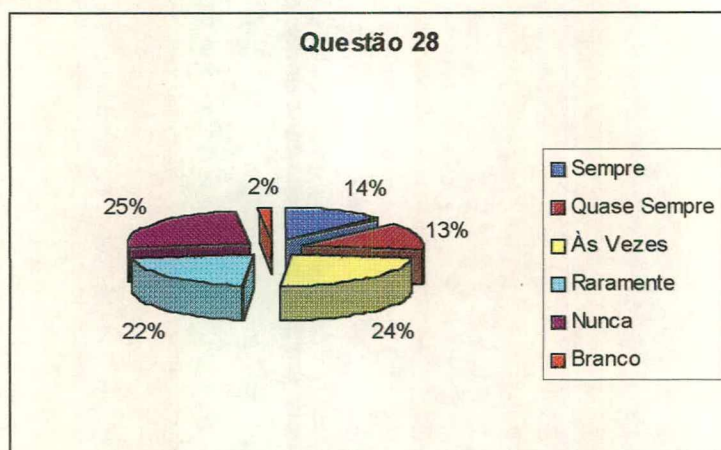
Assim, o processo de melhoria contínua da Empresa está comprometido, bem como o processo criativo de seus empregados, o que deixa a Empresa bastante vulnerável em relação ao mercado. Isso porque empresas competitivas possuem empregados comprometidos firmemente com seus objetivos de aumento de qualidade dos produtos e

processos, através da melhoria contínua, que está embasada na contribuição e sugestão de seus empregados.

4.6.2 Discussão sobre normas e rotinas da organização

Aqui o objetivo é perceber se são fornecidas aos trabalhadores todas as informações necessárias acerca das normas e rotinas da Empresa, para, assim, facilitar a vida profissional na organização.

↳ As normas e rotinas da Empresa são bem divulgadas e são debatidas por todos?



Segundo os trabalhadores, a Empresa peca muito em seu sistema de informações, o que é algo imperdoável nos dias de hoje, quando a informação é ponto fundamental para as organizações, uma vez que nos encontramos na chamada era da informação.

Como resultado da falta de um sistema de informação bem desenvolvido, as normas e rotinas da Empresa não são bem divulgadas e debatidas.

Logo, há muitos erros e enganos que poderiam ser evitados caso houvesse uma política de recursos humanos bem divulgada e, acima de tudo, debatida entre os empregados.

4.6.3 Respeito às leis e direitos trabalhistas

Neste ponto, o questionamento refere-se ao cumprimento, por parte da Empresa, dos direitos assegurados constitucionalmente aos trabalhadores.

Sabe-se que a fiscalização por parte do Ministério do Trabalho é bastante rigorosa, porém existe, em alguns casos, desrespeito a estas leis e, conseqüentemente, desrespeito aos trabalhadores.

↳ Todos os direitos trabalhistas são respeitados e cumpridos pela Empresa (férias, 13º salário, carteira assinada, etc.)?

Para os trabalhadores da Empresa ABC, os direitos trabalhistas constitucionais são sempre respeitados, fazendo com que os trabalhadores não se sintam lesados pela Empresa.

O resultado de tal cumprimento é um trabalho desenvolvido com ética profissional acima do esperado, pois está inserido em um ambiente de respeito aos seus direitos trabalhistas.

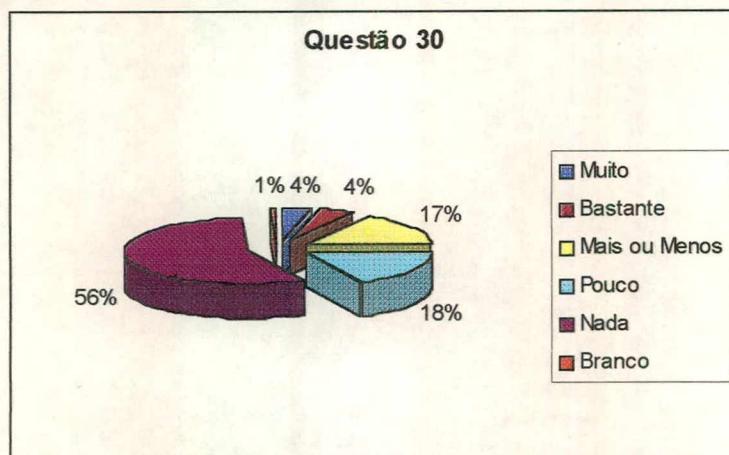
4.7 Trabalho e espaço total de vida

Nesta dimensão Walton chama atenção para a interferência do trabalho na vida pessoal e social dos trabalhadores; é o que alguns estudiosos chamam de Qualidade de Vida Pessoal, que se encontra diretamente ligada à QVT, pois o trabalho é influenciado pela vida particular e social dos empregados e vice-versa.

4.7.1 Equilíbrio entre trabalho e lazer

Este é o único fator apresentado por Walton que busca verificar o equilíbrio existente entre o trabalho e as demais atividades existentes na vida dos trabalhadores.

↳ O seu trabalho influencia e prejudica sua vida familiar?



Os trabalhadores em sua maioria não percebem influência ou prejuízo causado pelo trabalho em sua vida familiar, o que é um sinal positivo, pois se sabe que, quando existe influência negativa, forma-se um ciclo causador de insatisfação tanto no trabalho quanto na vida pessoal, o que acaba gerando pouco rendimento junto à Empresa.

↳ Fora de seu trabalho, você tem tempo disponível para lazer e atividades sociais?

Um número bem representativo dos trabalhadores afirma possuir tempo disponível para lazer e atividades sociais fora do seu horário de trabalho, o que vem contribuir para o não aparecimento de estresse ou fadiga física ou mental.

↳ Em seu tempo livre, você pratica atividades esportivas com regularidade?

Um número bastante representativo de trabalhadores não tem por hábito a prática de atividades esportivas regulares. Isto vem confirmar uma triste realidade dos tempos atuais, quando as pessoas têm uma vida bastante agitada e, em suas folgas, procuram descansar sem se dar conta de que os relaxamentos físico e mental são obtidos mais rapidamente com a prática de uma atividade física qualquer e não apenas através do sono ou da inércia.

Ressalta-se, ainda, que estudos recentes demonstraram que pessoas que praticam exercícios físicos, além de relaxarem, estão menos propensas a desenvolverem doenças relacionadas ao estresse, além de adquirirem maior resistência física a lesões musculares, que podem aparecer causadas por esforços repetitivos.

Portanto, faz-se necessária a criação de um programa de atividade física regular, que inclua, por exemplo, exercícios de alongamento com quinze minutos de duração no início e no final do expediente de trabalho, para ser usado como forma de prevenção do estresse e da LER (Lesões por Esforços Repetitivos).

4.8 Relevância social da vida no trabalho

Esta dimensão procura verificar como os trabalhadores percebem a Empresa ABC em relação à comunidade local e ao mercado têxtil, ou seja, se a imagem da Empresa perante a sociedade traz ao empregado satisfação em trabalhar nela, desenvolvendo seu trabalho.

4.8.1 Imagem da Empresa perante funcionários e comunidade

Este é o único fator a ser analisado nesta dimensão, tem por objetivo verificar a imagem que o trabalhador possui da empresa na qual trabalha e envolve fatores que trazem ao trabalho *status* por trabalhar na empresa desenvolvendo seu trabalho.

↳ Você tem orgulho de dizer onde trabalha?

Para os trabalhadores pesquisados, cerca de 80%, trabalhar na Empresa ABC é motivo de orgulho e satisfação pessoal, o que vem destacar e difundir respeito à organização no meio empresarial.

↳ A sua Empresa é reconhecida e possui prestígio tanto nacional como internacional?

Os trabalhadores afirmam que a Empresa ABC possui prestígio e é reconhecida por seu trabalho de qualidade e beleza tanto nacional como internacionalmente, sendo este fator também motivo que lhes causa orgulho.

↳ Como é a imagem de sua Empresa junto à comunidade local?

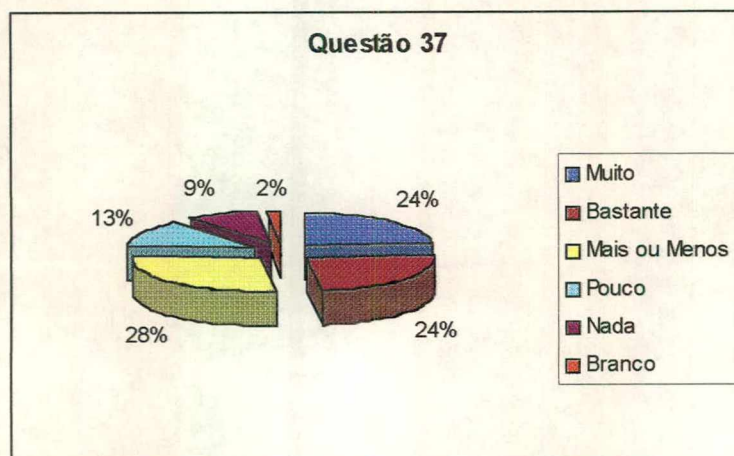
A Empresa ABC, segundo os trabalhadores, possui uma boa imagem junto à comunidade onde está inserida, até porque suas instalações, no município de São José, são geradoras de renda e contribuem muito para o desenvolvimento daquela localidade.

↳ Para você faz diferença trabalhar aqui ou em outra empresa?

Confirmando o resultado das duas questões anteriores, trabalhar na Empresa ABC é um diferencial segundo seus empregados.

Logo, sendo este um fator que demonstra a satisfação que os empregados possuem em trabalhar na Empresa, esta deve utilizar-se de tal vantagem para trabalhar as questões ligadas à autonomia, ao desenvolvimento profissional e investir no potencial criativo de seus profissionais.

↳ Você se sente realizado com o trabalho que desenvolve?



Uma boa parte dos trabalhadores entrevistados sente-se realizada ou razoavelmente realizada com o trabalho que vem desenvolvendo. Isto é um ponto muito importante, porque os seres humanos em tudo o que fazem buscam sua realização, e quando esta não vem, a frustração toma lugar do entusiasmo e o que era para ser realizado com satisfação torna-se desmotivação. Por esta razão, vale a pena investir no ser humano que sustenta toda e qualquer organização.

4.9 Conclusão do capítulo

No que se refere aos resultados positivos, pode-se constatar que houve um equilíbrio entre as dimensões, o que qualifica a “Qualidade de Vida no Trabalho” na Empresa ABC como razoável, embora existam muitos pontos a serem trabalhados, os quais influenciam até mesmo a eficiência e a eficácia de toda a organização. Foram classificadas como dimensões positivas a integração social, o trabalho e espaço total de vida e a relevância social da vida no trabalho.

As dimensões consideradas negativas, segundo as perspectivas dos entrevistados, foram a compensação justa e adequada, as chances de crescimento e segurança e o constitucionalismo. Por fim, as dimensões consideradas razoáveis foram as condições de trabalho, uso e o desenvolvimento das capacidades.

Logo, percebe-se que as dimensões voltadas às necessidades do lado social do indivíduo são positivas, ou seja, aquelas ligadas à vida familiar e social aparentemente encontram-se satisfeitas. Já as dimensões voltadas às realizações do indivíduo como profissional inseriram-se, neste contexto, como pontos negativos, o que reflete negativamente nos resultados da Empresa, sobretudo na produtividade.

Existem pontos que são ressaltados durante todas as respostas como aspectos negativos; entre eles se destaca a comunicação, que nos dias atuais é fator fundamental para qualquer negócio que pretende ter seu lugar garantido no mercado competitivo.

Segundo Brocka & Brocka (1994:33) “a comunicação é a cola que solidifica tudo, as técnicas, as práticas, as filosofias e as ferramentas”, ou seja uma organização que apresenta um sistema de comunicação ineficiente estará condenando ao fracasso toda e qualquer iniciativa, nos seus mais variados campos de atuação.

Atualmente as organizações, assim como a sociedade, encontram-se na era da informação, e nunca houve tanto cuidado com as mensagens que são passadas aos receptores, pois as barreiras enfrentadas passam, ainda segundo Brocka & Brocka (1994), pelos paradigmas do transmissor e receptor da mensagem, pelos fatores físicos, como fadiga e estresse de ambos, além da capacidade de filtragem de ruídos ocorridos durante a transmissão.

Portanto, sendo o processo de comunicação elencado pelos empregados da Empresa ABC falho, cabe a esta rever todos os pontos envolvidos neste processo, bem como definir a melhor forma de atingir um maior número de empregados com suas mensagens.

Para que a comunicação seja eficaz em um ambiente de trabalho onde o nível de escolaridade é muito variado, a organização deverá verificar o vocabulário mais comum possível, ou seja, deverá falar a mesma linguagem de seus empregados, deverá ser a mais direta e honesta possível; o transmissor da mensagem deverá se utilizar do processo de empatia, pois o que está claro para ele poderá não estar para o outro.

Em uma organização não se admitem empregados que desconheçam os objetivos e metas da Empresa, pois é através do esclarecimento dos objetivos que se começa a trabalhar o comprometimento do empregado com a equipe. Segundo Rangel (1995:64), “comunicação é a palavra-chave quando se fala em participação dos funcionários”, e o comprometimento começa pela participação.

Percebeu-se, no resultado da dimensão Uso e Desenvolvimento das Capacidades, que os empregados não participam da resolução de problemas que envolvem suas tarefas, se sentindo excluídos. Em muitos casos, não conhecem o processo produtivo da Empresa.

Na dimensão Constitucionalismo, os empregados, mais uma vez, afirmam não haver liberdade de expressão no que se refere a contribuições, o que vem a firmar a falha existente de comunicação, isso porque comunicação não é um processo unilateral. O empregado tem necessidade de se expressar e contribuir para a melhoria de seu trabalho. Essa postura da Empresa não permite o comprometimento do empregado para com a organização, ou melhor, para com os objetivos e metas da mesma.

Não significa que não há um senso comunitário entre os empregados, e isso se confirma na dimensão Integração Social, em que o resultado da pesquisa demonstra que o relacionamento entre os empregados é satisfatório.

Ressalta-se que a falta de comprometimento é um fator inibidor da criatividade, que aparece na pesquisa como fator que está deixando a desejar. A criatividade e a inovação são processos importantíssimos para a sobrevivência e a manutenção de vários outros

processos e ferramentas utilizados pela organização, em prol do aumento da produtividade, da qualidade

Porém, existem muitos mitos em torno da criatividade, ao pensar-se que criativos são apenas os “artistas”, ou ainda, que criatividade é algo nato de algumas pessoas e não pode ser aprendida. Contudo, para fluir a criatividade basta permitir que os empregados trabalhem sem as barreiras impostas pela organização, e passem a utilizar ferramentas que encorajem o pensamento criativo, como o *brainstorming*, círculos da qualidade, entre outras, e deixar cair por terra alguns chavões do tipo “peão não pensa”.

Portanto, a criatividade pode ser aprendida, e os gerentes das organizações devem se preparar para deixar o processo fluir, desenvolvendo junto aos empregados o trabalho em equipe, salientando que se trabalha o tempo todo com mudanças comportamentais, e estas, por sua vez, não acontecem da noite para o dia.

Para Brocka & Brocka (1994:201), *“criatividade significa ver novos caminhos para executar e gostar do que se faz. Envolve a eliminação de barreiras às nossas mentes inovadoras. A criatividade permite um pensamento convergente mais rico e admite um pensamento divergente”*.

O pensamento convergente é aquele com o qual o empregado mentaliza e executa a tarefa de maneira imediata e mecanicista, de forma bitolada. Já o pensamento divergente, conhecido também como pensamento lateral, busca soluções não óbvias, ou seja, procura outras soluções, sendo este um exercício constante que facilita o aparecimento de soluções com maior facilidade.

Citaram-se vários fatores de extrema importância, como comunicação, comprometimento dos empregados e criatividade. Porém, não se pode deixar de mencionar o processo de motivação. Afinal, a motivação é a mola mestra para que todos os outros processos fluam

de maneira natural e espontânea e é um fator que está deixando a desejar na Empresa ABC.

Existem muitas teorias que envolvem empregados e motivação, todavia Brocka & Brocka (1994:160) salientam que “motivação é uma descoberta comum a todos os supervisores bem como aos demais empregados. Ela pode ser vista como uma força que move alguém direto para algum objetivo”. Contudo, é fundamental que a força motivacional venha de dentro de cada empregado da organização.

Logo, para a organização facilitar a automotivação, faz-se necessário conhecer as necessidades e as aspirações dos empregados, e é neste ponto que um programa de QVT vem contribuir para a motivação nas organizações. Destaca-se que todas as pessoas necessitam sentir-se valorizadas, contudo a valorização não implica apenas um bom salário, apesar de o dinheiro ser o indicador do valor do empregado para a organização.

Segundo Rangel (1995:58), “valorizar os funcionários é atender as necessidades deles de desenvolvimento e de reconhecimento pelo bom desempenho. Isso é essencial para gerar mudança do comportamento das pessoas e melhorar a qualidade de vida e do trabalho”. As organizações não devem esquecer o que as pessoas buscam no trabalho: mais uma vez se ressalta, não é apenas remuneração e sim oportunidade de crescimento, mostrar as próprias competências, habilidades e aptidões e ter os esforços reconhecidos pelos colegas e superiores.

A motivação implica diretamente no aumento do desempenho dos empregados, pois empregado motivado e satisfeito com o trabalho que executa possui uma capacidade muito maior de criatividade, eficácia e, por consequência, aumenta sua produtividade e qualidade de seu trabalho.

Outro ponto que se deve salientar, que também deixa a desejar na Empresa ABC, refere-se à percepção dos empregados quanto ao treinamento e o incentivo à educação, que são

pontos estratégicos para se atingirem percentuais satisfatórios de produtividade e qualidade, além de serem fatores motivacionais, afinal ambos trabalham com o comportamento das pessoas.

Porém, infelizmente, treinamento e incentivo à educação são encarados como atividades geradoras de custos. Todavia, o treinamento quando bem direcionado (treinar as pessoas certas nas horas certas) se torna investimento, além de contribuir para a redução da rotatividade de empregados.

Rangel (1994:52) afirma que “uma equipe treinada e motivada gera melhores resultados do que uma sem treinamento e completamente desmotivada quanto ao seu futuro profissional na própria empresa”; logo, investir em treinamento é um grande negócio, até porque a base de uma organização competitiva está na educação e no conhecimento de seus empregados.

Como se pode constatar, uma pesquisa de QVT por si só não resultará em um aumento de produtividade e qualidade. Para se atingir este objetivo, as organizações passam por um processo de reestruturação de suas políticas e filosofias e, mais, devem estar preparadas para isso quando pensarem em investir programas desta natureza, porque quando se fala em satisfação dos empregados existem muitos pontos que devem ser trabalhados, como os envolvidos na metodologia de Walton (1974). Com base nos resultados da pesquisa, verifica-se que há um conjunto de intervenções que podem ser aplicadas junto à Empresa e empregados, que poderão atenuar as dificuldades e que, por sua vez, aumentarão a Qualidade de Vida no Trabalho, como segue:

X * reestudar a política de recursos humanos e, acima de tudo, divulgá-la através de cartazes, cartilhas, mensagens no contra-cheque, entre outros;

X * revisar as condições ambientais, introduzindo constantemente as inovações tecnológicas, a fim de minimizar a insalubridade do local de trabalho;

- * reestudar a política salarial, com o objetivo de eliminar disparidades, criando um plano de cargos e salários eficiente e claro, além de divulgá-lo e explicar seu funcionamento, junto a todos os níveis hierárquicos;
- * desenvolver projeto de premiação, visando dar incentivos aos empregados mais dinâmicos, criativos e eficientes;
- * estudar o Projeto Porta-Aberta, no qual os empregados que se inscrevem junto à secretaria e terão um dia específico da semana para conversar, tirar dúvidas e dar sugestões ao presidente da Empresa;
- * treinar os superiores hierárquicos para ouvirem e, acima de tudo, analisarem as propostas e sugestões apresentadas pelos empregados;
- * criar equipes de trabalho que se reúnam quinzenalmente para discutirem e sugerirem soluções para problemas que surgem no dia-a-dia, definindo assim prioridades;
- * desenvolver um ambiente onde os empregados sintam-se à vontade para expressarem suas sugestões e propostas;
- * estudar um método de avaliação de desempenho, visando dar retorno aos empregados a respeito de suas ações e atitudes, sempre oferecendo ao empregado a oportunidade de resposta;
- * treinar as chefias para dar *feedback* sistemático (como ferramenta útil para correção de falhas) aos empregados, além de procurar criar um ambiente de trabalho amistoso e flexível entre chefias e subordinados;

- * em relação aos benefícios, reestudar o que se refere à assistência médica, dando maior orientação, além de possível cobertura sobre um certo percentual;
- * desenvolver um plano de treinamento que beneficie todos os níveis hierárquicos;
- * criar um plano de incentivo à educação formal, com horário flexível, além da possibilidade de bolsas de estudo (criando sistemas de seleção);
- * desenvolver uma cartilha de ambientação de novos empregados, em que deverá constar histórico da Empresa, benefícios oferecidos, direitos e deveres do empregado, processo produtivo, o produto vendido e mercado em que atua, além de metas e missão;
- * desenvolver um sistema eficiente de comunicação que atinja a todos;
- * realizar pesquisas salariais junto às principais empresas têxteis e, acima de tudo, divulgar estes resultados em murais, nos corredores e refeitórios;
- * dar prosseguimento à conscientização da importância de se utilizarem os equipamentos de segurança;
- * desenvolver junto a todos os empregados o conceito de cliente interno, fazendo com que os mesmos se sintam responsáveis pela qualidade dos resultados de suas tarefas;
- * criar torneios esportivos entre os empregados, além de incentivar a prática esportiva, promovendo a confraternização;
- * ensinar técnicas de alongamento a todos os empregados e destinar quinze minutos no início dos turnos e mais quinze minutos no final dos mesmos para a prática de tais exercícios.

Com o objetivo de melhor visualizar os resultados da pesquisa, construiu-se o quadro 5, que apresenta estes resultados de forma mais condensada, de acordo com o modelo proposto por Walton (1974).

Quadro 5: Quadro Resumo dos Resultados da Pesquisa

Resumo da Análise Geral das Dimensões	
Dimensões	Indicadores
1- Compensação Justa e Adequada (-)	<p>(-) Renda Adequada ao Trabalho: apresentou-se como um fator negativo.</p> <p>(-) Equidade Externa: apresentou-se como um fator negativo onde o salário pago não é o praticado no mercado.</p> <p>(-) Equidade Interna: percebem uma diferença salarial dentro da Empresa, atribuindo um resultado negativo.</p>
2- Condições de Trabalho (+/-)	<p>(+/-) Jornada de Trabalho: considerada suficiente para a conclusão das tarefas a que se destinam. O intervalo reservado para almoço e lanche, demonstram ser suficiente para o suprimento das necessidades dos pesquisados, contudo a jornada de trabalho apresenta-se cansativa e estressante.</p> <p>(+/-) Ambiente Físico Seguro e Saudável: condições físico-ambientais razoáveis porém prejudiciais à saúde. Todavia a Empresa fornece materiais para proteção e segurança, além de realizar exames médicos periódicos.</p>
3- Uso e Desenvolvimento das Capacidades (+/-)	<p>(-) Autonomia: não conhecem o processo produtivo por completo, além de não possuírem autonomia para decidirem acerca de seu trabalho. Contudo acreditam possuir conhecimento suficiente para decidir e desenvolver suas tarefas.</p> <p>(+) Significado da Tarefa: percebem o resultado alcançado pelo trabalho, como de sua responsabilidade.</p> <p>(+) Identidade da Tarefa: julgam ser importantes para que a Empresa atinja seus objetivos, além de considerarem o trabalho como algo importante.</p> <p>(+/-) Variedade da Habilidade: o trabalho permite a utilização de seus conhecimentos, porém a Empresa pouco investe em capacitações.</p> <p>(+) Feedback: costumam avaliar os resultados de seu trabalho, sendo que os superiores também dão retorno deste de maneira clara e objetiva.</p>
4- Chances de Crescimento e Segurança (-)	<p>(-) Carreira: não apresentam boas perspectivas em relação a carreira, além da Empresa não valorizar os acertos dos empregados.</p> <p>(-) Crescimento Profissional e Individual: a Empresa não incentiva os empregados a continuarem seus estudos.</p> <p>(+) Segurança no Emprego: acreditam que a Empresa só demite seus funcionários quando possui motivos justos.</p>
5- Integração Social (+)	<p>(+) Tratamento Igualitário: não existe discriminação da Empresa junto aos seus empregados.</p> <p>(+) Relacionamento: julgam o relacionamento entre os colegas ótimo, porém entre superiores hierárquicos e subordinados apenas razoável.</p> <p>(+) Senso Comunitário: acreditam existir um comprometimento e colaboração entre todos.</p>
6- Constitucionalismo (-)	<p>(-) Liberdade de Expressão: afirmam não haver liberdade para que os empregados possam contribuir com sugestões, além de não sentirem-se a vontade para isso.</p> <p>(-) Discussão sobre Normas e Rotinas da Organização: julgam faltar mais discussão e divulgação.</p> <p>(+) Respeito às Leis e Direitos Trabalhistas: todos os direitos são respeitados e cumpridos segundo as leis.</p>
7- Trabalho e Espaço Total de Vida (+)	<p>(+) Equilíbrio entre Trabalho e Lazer: afirmam que o trabalho não influencia e tão pouco prejudica sua vida familiar, possuem tempo disponível para atividades sociais e lazer, contudo não praticam atividades esportivas com regularidade.</p>
8- Relevância Social da Vida no Trabalho (+)	<p>(+) Imagem da Empresa perante Funcionários e Comunidade: possuem uma imagem excelente da Empresa, onde afirmam ter orgulho de onde trabalham, além desta ser reconhecida de maneira positiva junto a comunidade e mercado, acima de tudo sentem-se realizados com o trabalho que desenvolvem.</p>

5. RELACIONAMENTO ENTRE DIMENSÕES-DIRETRIZES PARA UM NOVO MODELO

5.1 Considerações iniciais

Em uma área em que predomina a concorrência (e este é o caso do setor têxtil, onde atua a empresa aqui analisada), a definição das estratégias competitivas é um fator crítico para um melhor posicionamento de uma certa empresa em um dado mercado (Porter, 1986). Estas estratégias competitivas, contudo, dependem do poder de negociação da empresa diante das forças competitivas da indústria³ (ou setor industrial), e este poder de negociação é proporcional às vantagens competitivas de que a empresa dispõe.

Por outro lado, para diversos autores - Santana e Carvalho Jr. (1997) e Nogueira (1998) - além de Porter (1986 e 1993), a produtividade dos fatores de produção (aí incluídos os recursos humanos) é um dos determinantes das vantagens competitivas duradouras, sobretudo nos setores em que a competição ocorre através da liderança de custo e da diferenciação.

Assim, a habilidade da empresa para organizar seu processo produtivo e, a partir deste, criar condições de trabalho compatíveis com os objetivos pretendidos é condição essencial para a obtenção de ganhos de produtividade (e, logo, de vantagens competitivas). Em uma empresa intensiva em mão-de-obra, isto é, em que a mão-de-obra tem importante participação no custo total e no volume produzido, esta condição é ainda mais relevante, dada a sensibilidade deste insumo em relação ao ambiente de trabalho.

Desse modo, este capítulo tem como objetivo principal mostrar sob quais circunstâncias os resultados de uma análise de QVT, obtida através do modelo de Walton, podem ser

³ Maiores detalhes, ver Porter (1986).

utilizados para identificar as fontes de ganho de produtividade (e, neste contexto, de vantagens competitivas) que podem ser obtidas a partir dos recursos humanos.

Na verdade, o que se propõe é o reagrupamento das variáveis críticas estabelecidas por tal modelo, examinando suas relações e os efeitos dessa relação entre variáveis e entre grupos de variáveis sobre a produtividade da mão-de-obra. Convém destacar que a premissa básica aqui é de que a produtividade de recursos humanos é proporcional à sua percepção a respeito da qualidade de vida no trabalho.

Além da avaliação individualizada dos diversos fatores que afetam a qualidade de vida no trabalho, torna-se fundamental a interpretação das interrelações entre as variáveis que interferem em tal qualidade de vida e, por pressuposto, no desempenho da organização. Dessa forma, este capítulo também tem como objetivo efetuar um “cruzamento” entre os diversos fatores e dimensões apresentados no modelo de Walton.

5.2 Processo de produção e autonomia para decisões (dimensões 2 e 3)

O processo de produção e o formato gerencial, que dão maior ou menor autonomia de decisão para os empregados, constituem uma relação importante para a avaliação do ambiente de trabalho e de como este ambiente afeta a produtividade. Na empresa em questão, para a grande maioria dos trabalhadores, o processo de produção (aqui representado pelas questões de 1 a 3) não é um grande problema, sobretudo no que se refere à questão 1, e 74% dos consultados consideram que o tempo destinado à execução de tarefas é, no mínimo, quase sempre suficiente.

No entanto, quando tais resultados são confrontados com o conhecimento (do empregado) acerca do processo (questão 8), com a autonomia (também do empregado) para decisões (questões 9 e 10) e com o entendimento sobre sua importância em relação ao desempenho e à qualidade do trabalho (questões 11 e 12), verifica-se um resultado

bastante interessante. A maioria dos empregados entrevistados não conhece ou conhece apenas parcialmente o processo de produção da empresa. Por causa disso, a decisão de o que fazer e como fazer, na maioria das vezes, depende de autorização de um superior. O mais grave é que grande parte dos empregados (91% e 76%, respectivamente) reconhece sua importante participação no resultado (desempenho e qualidade) e sabe que sua atividade é relevante para o objetivo da empresa.

Em outras palavras, ainda que o processo de produção seja adequado (em termos de tempo de produção), a empresa não está utilizando estratégias que tirem proveito do “papel” que os empregados imaginam ter em toda a estrutura de produção. Ou seja, sabem que são importantes para o desempenho e para a busca do objetivo, sabem que têm conhecimento para contribuir com isto (questão 10), mas, mesmo assim, a política de produção da empresa não privilegia tais conhecimentos, os quais, para diversos autores (Brocka & Brocka, 1994; e Rangel, 1995), são fatores críticos para o aumento da produtividade.

Dos resultados obtidos a partir do questionário aplicado, constata-se que uma parcela considerável dos empregados (85%) acha seu trabalho muito importante sob o ponto de vista pessoal (questão 13). Isto é, os entrevistados atribuem um importante valor ao trabalho que executam e, como visto acima, sabem que podem interferir na melhoria dos resultados. Assim, na prática, ao limitar a **autonomia** de decisão dos empregados, a empresa estaria abrindo mão de um potencial significativo para a busca de maior produtividade e, conseqüentemente, maiores vantagens competitivas.

5.3 Aprendizagem, desempenho e promoção (dimensões 3 e 4)

O processo de aprendizado na empresa ocorre, principalmente, a partir da autocrítica ao trabalho elaborado (questão 16) e da transmissão de conhecimento (dos superiores e dos colegas - questões 17 e 18). Muito pouco treinamento externo tem sido recebido pelos

empregados, o que não é nenhum absurdo, dada a atividade que a empresa desenvolve. Contudo, a empresa também não exerce maiores esforços para que seus empregados procurem evoluir nas suas formações básicas (primeiro, segundo e terceiro graus) e não faz qualquer vinculação explícita entre aprendizado e promoção, como fica demonstrado pelas respostas às questões 19 e 20.

Convém destacar que tudo isto ocorre em um ambiente em que os empregados reconhecem a relação entre autonomia (ou capacidade para decidir, criar e interferir no processo produtivo), conhecimento e desempenho (ou resultado).

Ora, se o empregado não tem (ou tem muito pouca) autonomia para decidir sobre o processo de produção, não tem incentivo da empresa para buscar novos conhecimentos, e se percebe que a empresa não relaciona o aprendizado com as promoções, então a sua **criatividade** no trabalho fica bastante limitada, dada a **desmotivação**, o que não deixa de ser um outro aspecto restritivo ao aumento da produtividade, como é muito bem caracterizado em Walton (1974).

5.4 Cooperação e comprometimento (dimensões 5 e 6)

O binômio Cooperação e Comprometimento é um fator-chave para melhoria do desempenho de uma empresa, de maneira especial em uma organização fabril em que as atividades desenvolvidas entre as diversas “seções” (logo, pessoas agrupadas em seções) estão interligadas por produtos⁴ (ou peças). Para muitos autores (Campos, 1992, 1995; Rangel, 1995), o forte desempenho produtivo da indústria japonesa (e do sudeste da Ásia, de forma geral) ocorre devido à cooperação entre as pessoas e ao comprometimento (de todos).

⁴ Em geral, em uma fábrica, o produto (ou peça) que é desenvolvido na “seção anterior” é um insumo para a “seção seguinte”.

Para os empregados da empresa em questão (85% deles) o relacionamento entre colegas está entre ótimo e muito bom, o que é extremamente positivo. Todavia, a relação superiores/empregados não foi bem avaliada pelos entrevistados (questão 24). Quase 2/3 da população pesquisada entende que há uma deterioração nas relações de subordinação. Talvez por causa disso é muito elevado o percentual de empregados (64%, questão 27) que nunca ou raramente se sente à vontade para expressar-se junto aos seus superiores.

Neste contexto, em que as pessoas têm pouca ou nenhuma autonomia para decidir (criar ou interferir no processo de produção) e em que não é percebida a vinculação entre aprendizado, desempenho e promoção, não obstante haja a cooperação em termos horizontais (entre empregados da mesma classe), o comprometimento com a tarefa e o resultado do processo produtivo é prejudicado. Fica de certa forma evidente que o baixo comprometimento (39%) dos empregados (e seus superiores) com as metas é um dos determinantes da produtividade da mão-de-obra. Então, uma ação da empresa no sentido de eliminar os focos de “**descomprometimento**”, citados acima, acaba sendo uma importante fonte de ganho de produtividade.

5.5 Satisfação, importância do trabalho e imagem (dimensões 1, 7 e 8)

Os resultados da pesquisa aqui efetuada mostram que, apesar da pouca autonomia, da desmotivação e do descomprometimento, os empregados sentem-se relativamente satisfeitos em trabalhar na empresa pesquisada (questão 35), e mais de 50% admitem até um certo grau de realização com o trabalho que desenvolvem (questão 37). Além disso, eles reconhecem o prestígio da empresa e compreendem a importância da organização para a comunidade local (questões 34 e 35, respectivamente).

Acrescenta-se, ainda, que os entrevistados percebem que a forma de trabalho e o tempo gasto no trabalho não prejudicam a vida em família e nem o desenvolvimento de suas atividades sociais. Ou seja, apesar dos problemas que interferem nos ganhos de

produtividade, o grau de satisfação dos empregados relativamente à empresa e ao trabalho não está (ainda) abalado.

Observa-se, no entanto, que os entrevistados não acham justo o salário que recebem, não só comparativamente a outros empregados do ramo (questão 39) como, sobretudo, relativamente às funções executadas na própria empresa (questão 38), e até percebem uma relativa discriminação salarial, isto é, diferenças salariais para empregados de uma mesma função.

Assim, ainda que seja positivo o grau de satisfação em trabalhar na empresa e da avaliação também positiva da imagem da organização, o tratamento que é dado à variável salário acaba se tornando outra importante fonte de ineficiência, com sérios prejuízos para o desenvolvimento de estratégias que levem a maiores ganhos de produtividade. Em suma, os empregados se mostram satisfeitos com a empresa, mas, devido aos salários, entendem que a empresa não reconhece isto, tratando-os injustamente em termos de **remuneração**.

5.6 Considerações finais

A análise elaborada acima permite consolidar os quatro grandes blocos de agrupamento do modelo de Walton em um diagrama que optamos por chamar de “o diamante da relação QVT/Produtividade” (Figura 1). Estes grandes blocos, como visto neste estudo de caso, têm fortes interações entre si, o que caracteriza um aspecto dinâmico à análise da relação entre Qualidade de Vida no Trabalho e Produtividade.

Na verdade, a forma mais geral de interpretar os efeitos desses blocos com a produtividade se daria, no estudo efetuado, a partir de quatro variáveis determinantes e principais resultantes da análise da QVT realizada na empresa. Essas quatro variáveis são a (falta de) autonomia, a (des)motivação, o (des)comprometimento e a remuneração.

Convém destacar, adicionalmente, que a relação aqui mostrada entre essas quatro variáveis e a produtividade permite não só generalizar os resultados deste estudo de caso (no sentido de afirmar que a análise da QVT é um caminho importante para a identificação de fontes de improdutividade), como também estabelecer um modelo, adaptado do modelo de Walton, que facilite a análise descritiva das interrelações entre QVT e Produtividade.

Observa-se que o modelo desenvolvido a partir do de Walton é do tipo analítico-descritivo, dado que o mesmo pode ser adaptado à situação que se está investigando. Por isso, a sua caracterização através de um estudo de caso foi fundamental para a consistência dos resultados.

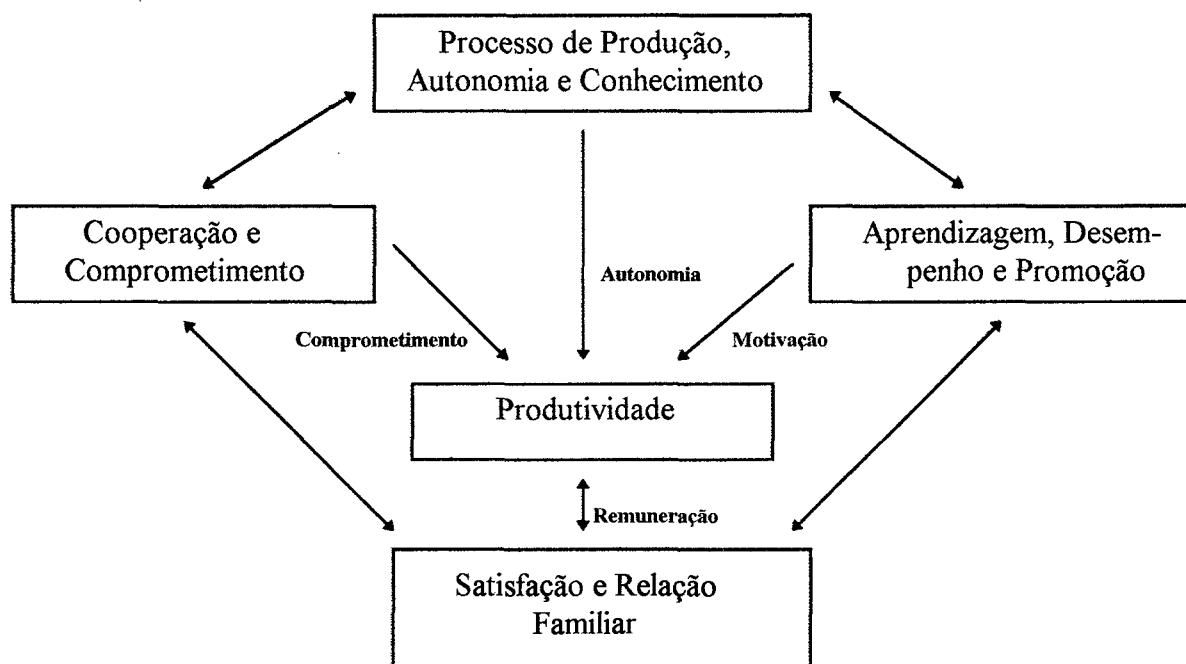
Segundo Campos (1992), para melhorar a produtividade faz-se necessário aumentar o “Ativo de Conhecimento” da empresa. Este ativo está na cabeça das pessoas e através dele se desenvolve e absorve o “*software*” (os métodos utilizados pela empresa); com isso, a empresa passa a dar condições de participação no processo de tomada de decisão aos seus empregados, ou seja, garante a variável **autonomia**.

Outro fator é o reconhecimento da limitação humana na velocidade do seu aprendizado, que deve ser uma prática contínua por parte da empresa, bem como o reconhecimento da necessidade de aprendizado, e, para ocorrer um aporte de conhecimento mais rápido, é necessário gerenciar toda a empresa para que o moral das equipes seja elevado. A empresa deverá manter programas continuamente, para que todos os empregados alcancem um nível de **motivação** para a garantia deste aporte de conhecimento.

É necessário, também, que a empresa reconheça e valorize o aporte de conhecimento dos trabalhadores. Faz-se necessário criar condições para que todos, independentemente do nível hierárquico, contribuam para o desenvolvimento e manutenção do *software* da empresa. Para tanto, a empresa deverá investir em trabalho de equipe, a fim de garantir o **comprometimento** dos empregados para com os objetivos e metas da empresa.

Por último, a empresa deverá reconhecer o aporte de conhecimento, já desenvolvido e aprendido pelos trabalhadores, e criar condições que evitem a saída das pessoas da empresa, o que impediria o “vazamento” deste aporte de conhecimento. A saída das pessoas pode ser evitada através da manutenção de um ambiente de trabalho com base na confiança, respeito e **comprometimento** da equipe com os objetivos da empresa, e através de um plano de cargos e salários, que garanta uma boa **remuneração** e reconhecimento dos trabalhadores por parte da empresa.

Figura 1: Diamante da Relação QVT/Produtividade



6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A presente dissertação focalizou o tema Qualidade de Vida no Trabalho, tema que vem sendo muito debatido nos últimos anos e tornou-se fundamental para todas as empresas que possuem como meta atenuar os conflitos existentes entre trabalhador e organização, conciliando os interesses de ambos.

A Qualidade de Vida no Trabalho busca integrar o trabalhador ao seu ambiente de trabalho satisfatoriamente, a fim de que haja um equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional. Ressalta-se que a presente dissertação procurou mostrar de que maneira a empresa que investe em QVT atinge mais facilmente um elevado nível de produtividade e qualidade.

O modelo de Richard Walton (1974), entre os demais apresentados nesta dissertação, é o que melhor enfatiza questões elementares à realização do trabalho, priorizando os fatores higiênicos, condições físicas, aspectos relacionados à segurança e à remuneração, sem desconsiderar os demais elementos citados por outros estudiosos. Por esta razão, foi este o modelo escolhido como referencial teórico para a elaboração da pesquisa.

Walton (1974) afirma que através de um estudo de QVT é possível atender aos anseios e às necessidades dos trabalhadores, incluindo vários aspectos, como participação do empregado nas decisões que lhe são relacionadas, que tem como resultado a humanização do trabalho, além de destacar a importância da responsabilidade social das empresas.

A presente dissertação é uma contribuição para os estudos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho e procura mostrar de que maneira o modelo de Walton (1974) pode ser utilizado para investigar o grau de satisfação dos empregados de uma certa empresa do setor têxtil, dado um conjunto de variáveis, caracterizadas através de perguntas diretas aos próprios empregados.

Dada a confiabilidade das respostas e os resultados, pode-se afirmar que o nível de Qualidade de Vida no Trabalho na Empresa ABC é razoável, devido ao equilíbrio entre as dimensões apresentadas por Walton (1974), o que vem a resolver o problema de pesquisa apresentado anteriormente, que era exatamente verificar o nível de QVT na empresa.

Através da pesquisa de QVT aplicada a partir do modelo de Walton, foi possível agrupar quatro variáveis que interferem diretamente no aumento da produtividade. Essas variáveis são autonomia, motivação, comprometimento e remuneração. Ressalta-se que a relação entre essas quatro variáveis e a produtividade permite não só generalizar os resultados deste estudo de caso, como também estabelecer um modelo, adaptado do modelo de Walton, que contribui para análise descritiva das interrelações entre QVT e produtividade.

Com base na pesquisa realizada na Empresa ABC, os trabalhadores mostram que as variáveis que interferem na QVT deixam muito a desejar: a variável **autonomia** é classificada pelos entrevistados como limitada, pois a empresa não permite aos empregados a participação nos métodos de trabalho por ela utilizados; a variável **motivação** é percebida de forma negativa pelos empregados, pois segundo eles falta incentivo e reconhecimento por parte da empresa e supervisores; a variável **comprometimento** encontra-se muito prejudicada, devido à desmotivação e à falta de autonomia; e a variável **remuneração**, segundo os empregados, deixa a desejar e passa a ser até mesmo injusta. Percebe-se que qualquer ação da Empresa ABC no sentido de melhorar essas variáveis resultará em uma importante fonte de ganho de produtividade.

Constatou-se, através da pesquisa, que a área de Recursos Humanos deverá ser reestruturada e deixar de atuar apenas como órgão burocrático. Isto porque Recursos Humanos deve atuar como órgão de apoio, desenvolvimento e até mesmo social dentro da organização, enfim Recursos Humanos deve atuar como um órgão pró-ativo dentro da organização, trabalhar ao lado de todas as áreas da empresa.

Contudo, a postura da área de Recursos Humanos na Empresa ABC está muito focalizada apenas nos aspectos burocráticos da área, ou seja, folha de pagamento e registro, e os aspectos ligados ao desenvolvimento, recrutamento e seleção são de responsabilidade de uma assessora que comparece na empresa três vezes na semana, o que é considerado muito pouco, pois a área de desenvolvimento necessita de uma equipe que trabalhe aspectos ligados ao desenvolvimento, capacitação, motivação, satisfação e comprometimento do empregado para com os objetivos da empresa

Com a nova diretoria, a Empresa ABC caminha para um processo de mudança em diversas áreas, inclusive na área de Recursos Humanos. Por esse motivo é que esta dissertação foi desenvolvida na Empresa e serviu de base para a elaboração e implementação de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho.

Para a Empresa ABC, o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho tem por objetivo aumentar o nível de satisfação dos empregados, que, por consequência, acarretará no aumento da motivação e da criatividade. E como uma seqüência lógica ocorrerá um crescimento na produtividade e no padrão de qualidade dos produtos oferecidos pela Empresa. Assim sendo, mais uma vez se demonstra a importância deste estudo para a Empresa ABC.

O trabalho aqui concluído, contudo, apresenta algumas limitações. Por exemplo, para uma maior confiabilidade nos dados, o ideal seria que o instrumento de pesquisa fosse aplicado em, no mínimo, mais duas outras empresas do setor têxtil, o que poderia permitir uma certa generalização dos resultados.

Outro fator limitante da dissertação foi a não-inclusão do corpo de diretores da empresa na pesquisa. Isto ocorreu porque os mesmos se negaram a responder o instrumento, alegando que não era do interesse da organização. Contudo, cabe ressaltar que qualquer programa gerador de mudanças, principalmente de comportamento, necessita de vontade política da organização, ou seja, toda ação deve começar pelo corpo dirigente.

Esta atitude desmotivou os empregados da área administrativa para responder o questionário e percebeu-se que, quando responderam, possuíam certa descrença quanto aos seus resultados.

Percebeu-se, também, que o número de questionários aplicados foi muito elevado, o que dificultou a análise das questões. Caso tivesse sido aplicado o instrumento através de cálculo amostral, a metodologia seria outra. Ter-se-iam feito entrevistas abordando todas as dimensões e a pesquisa teria apenas um cunho qualitativo, o que seria ideal para estudos desta natureza. Deve-se registrar, no entanto, que houve uma solicitação da Empresa ABC para que o instrumento fosse aplicado a todos os empregados da organização. Para não ficar apenas com os dados quantitativos, buscou-se a compensação através de observação direta, além de entrevista informal, com alguns trabalhadores e com a responsável pela área de Recursos Humanos e pelo recolhimento dos questionários respondidos, que trouxe muitas contribuições à pesquisa.

Portanto, para a realização de futuros estudos na área de Qualidade de Vida no Trabalho, é de grande importância que o instrumento de coleta de dados seja aplicado em uma amostra que possua representantes de todas as áreas e níveis hierárquicos da empresa, bem como se envolvam, no mínimo, três empresas do mesmo setor para que os resultados atinjam um maior grau de confiabilidade.

Verificou-se que estudos na área de QVT possuem uma maior pré-disposição para a utilização do método qualitativo de pesquisa e, por este motivo, sugere-se que futuras pesquisas dêem preferência a esta metodologia.

Ao longo do desenvolvimento da pesquisa, surgiram alguns pontos merecedores de estudos mais específicos, que ficam aqui registrados, como segue:

Implementação do programas de qualidade, desenvolvendo o conceito do cliente interno, pois os trabalhadores não possuem a visão do todo e percebem que seu trabalho está apenas dentro do limite físico de sua sala, o que vem a prejudicar a empresa. Os programas de qualidade possuem como uma de suas premissas mostrar aos trabalhadores que estes estão inseridos em um contexto que vai além da simples execução de suas tarefas.

Desenvolvimento de equipes de trabalho, com o objetivo de levantar dificuldades e suas soluções, o que trará ao trabalhador novos desafios; já a empresa, através de um programa dessa natureza, conseguirá detectar e resolver facilmente as dificuldades encontradas.

Estudo de clima organizacional, com o objetivo de verificar a existência ou não de conflitos dentro da empresa.

Desenvolvimento de planejamento estratégico, cuja função é estabelecer objetivos e metas a serem atingidos pela empresa.

Estudos ergonômicos que visem sanar os problemas existentes na empresa, causados pelo ruído excessivo do maquinário, ou até mesmo por esforços repetitivos dos trabalhadores no desenvolvimento de suas funções.

Estudos de mecanismos para melhoria do sistema de comunicação interna da empresa, que se mostrou um ponto negativo e deficitário durante esta pesquisa.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, K., **Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. 04 ed. São Paulo, Pioneira, 1994.
- ANÁLISE DOS SETORES INDUSTRIAIS: **A indústria têxtil**. CDI/SIND. Brasília - DF, 1982.
- ARGYRIS, C., **Personalidade e organização**. Rio de Janeiro: Renes, 1996.
- BIAZZI JR. F., O trabalho e as organizações na perspectiva sócio-técnica. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, 1994, v. 34, n. 01, jan/fev., p. 30-37.
- BITTENCOURT, G. T. M.; & D'AVILLA, J. E B., **Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso no ramo hoteleiro de Florianópolis**. Florianópolis, 1996. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Departamento de Ciências da Administração - Universidade Federal de Santa Catarina.
- BOSSLE, O. P., **História da industrialização catarinense: das origens à integração no desenvolvimento brasileiro**, 2 ed. Florianópolis: CNI/FIESC, 1988.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F., **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo, Pioneira, 1992.
- BOYD, H. W. , WESTFALL, R., **Pesquisa mercadológica**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1971.
- BROCKA, B., & BROCKA, M. S., **Gerenciamento da Qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CAMPOS, V. F., **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. 3 ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

_____, **O Valor dos Recursos Humanos na Era do Conhecimento**. 3 ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.

CARVELL, F. J., **Relações humanas nos negócios**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

CORRÊA, R. A. A., Qualidade de vida, qualidade do trabalho, qualidade do atendimento e competitividade. in **Anais do XV ENANPAD**, Belo Horizonte, MG, v. 06, p. 245-257, 1991.

FERNANDES, E. C.; BECKER, J. L., Qualidade de vida no trabalho (QVT) - a realidade dos CPDs. in **Anais do XII ENANPAD**, 12, Belo Horizonte, MG, v. 03, p. 1775-1792, 1988.

FERNANDES, E. C., Qualidade de vida no trabalho (QVT): a renovação das empresas para os anos 90. **Tendências do Trabalho**, p. 10-21, 1989.

FERNANDES, E. C., **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 2 ed. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.

FERNANDES, E. C.; GUTIERREZ, L., QVT - uma experiência brasileira. **Revista de Administração**, São Paulo, 1988, v. 23, n. 4, p. 29-38.

GADON, H., Making sense of quality of work life programs. **Business Horizons**, Jan/Feb, p. 42-46, 1984.

GARCIA, R. M., Abordagem sócio-técnica: uma rápida avaliação. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, 1980, v. 20, n. 3, jul/set, p. 71-77.

GIL, A C., **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas. 1991.

_____, **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.

○ _____, **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

HACKMAN, J., et al. A new strategy for job enrichment. **California Management Review**, v. 17, n. 4, Summer, p. 57-71, 1975.

HACKMAN, J.; OLDHAM, J., A diagnostic approach to organization behavior. Newton: Judith Gordon, Allyn an Bacon, 1983, p. 558-568.

IIDA, I., **Ergonomia - Projeto e produção**. São Paulo: Edgard Blücher, 1990.

LIMA, I. S., **Qualidade de vida no trabalho na construção de edificações: Avaliação do Nível de Satisfação dos Operários de Empresas de Pequeno Porte**. Tese (Curso de Pós-Graduação) UFSC, dezembro. 1995.

MACEDO, D., Como a qualidade de vida no trabalho pode aumentar o desempenho da empresa - estudo de caso. **Tendências do trabalho**, p. 18-26, 1993.

_____, Qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativo em dois setores funcionais de uma organização. **Anais do XVI ENANPAD**, Canela, v. 08, 1992, p. 153-167.

MATTAR, F. N., **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, v. I e II, 1993.

MORAES & KILIMNIK, Z. M., RAMOS, W. M., O atual estágio da arte da qualidade de vida no trabalho no Brasil. in **Anais do XVIII ENANPAD**, Curitiba, v. 10, p. 305-325, 1994.

NOGUEIRA, A. S., **Padrão de concorrência e Estrutura Competitiva da Indústria Suinícola Catarinense**, Dissertação de Mestrado, Engenharia de Produção, UFSC, 1998.

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

_____, **Vantagens Competitivas das Nações**, Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1993.

POSIÇÃO - **A grandeza da empresa catarinense**. Secretaria da Indústria e do Comércio - SC.

QUIRINO, T.; XAVIER, O., Qualidade de vida no trabalho de organização de pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 22, n. 1, p. 71-82, 1987.

RANGEL, A., **Momento da qualidade**. São Paulo: Atlas, 1995.

RESGATAR - A questão da QVT - uma imposição atual - Grupo de QVT de Minas. **Tendências do trabalho**.

RODRIGUES, M. B., **Just-in-time** : nova forma de organização do trabalho. Porto Alegre, PPGA/UFRGS, 1991. (Dissertação de Mestrado em Administração).

RODRIGUES, M. V. C., **Qualidade de vida no trabalho**. 2 ed. Petrópolis, Rio Janeiro: Vozes, 1994.

- SANTANA, E. A. & CARVALHO JR. L. C., Padrão de Concorrência e Cooperação na Indústria de Santa Catarina, in **Anais do XXIV ANPEC**, São Paulo, 1996.
- SILVA, N., ZANELLI, J. C., Qualidade de vida no trabalho melhora na prestação de serviços aos usuários: estudo de uma Empresa de Transportes Urbanos. in **Anais do XVIII ENANPAD**, Curitiba, v. 09, p. 276-285, 1994.
- VIEIRA, A., **A qualidade de vida no trabalho na gestão da qualidade total: um estudo de caso na empresa WEG MOTORES, em Jaraguá do Sul, SC.** Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina.
- WALTON, R. E., Improving the quality of work life. **Harvard Business Review**, may/jun, p. 12-16, 1974.
- WERTHER JR, W.; DAVIS, K., **Administração de pessoal e recursos humanos.** São Paulo: McGraw Hill, 1983.
- WESTLEY, W., Problems and solutions in the quality of working life. **Human Relations**, v. 32, n. 02, p.113-123, 1979.
- WIEST, N., **Gestão participava.** 2 ed., Jaraguá do Sul: Editel, 1985.
- WISNER, A., **Por dentro do trabalho.** São Paulo: Oboré, 1987.

ANEXOS

ANEXO 1: Questionário de entrevistas

Questionário

Você foi indicado para participar de uma pesquisa sobre “Qualidade de Vida no Trabalho”. Esta pesquisa faz parte da Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação da Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Por este motivo, solicitamos que você responda a todas as questões abaixo com sinceridade. Esclarecemos que nenhum colaborador será identificado em momento algum da pesquisa.

Desde já agradecemos a sua disposição e colaboração. Muito obrigado!

1- Seu tempo de trabalho é o suficiente para a realização de suas tarefas?

Sempre Quase Sempre Às Vezes Raramente Nunca

2- Seu intervalo de almoço e lanche são suficientes para a satisfação de suas necessidades e não prejudica em nada seu trabalho?

Sempre Quase Sempre Às Vezes Raramente Nunca

3- Sua jornada de trabalho é cansativa ou estressante?

Sempre Quase Sempre Às Vezes Raramente Nunca

4- Como você classifica as condições ambientais de trabalho (iluminação, higiene, ventilação e organização) na Empresa?

Ótimas Boas Razoáveis Ruins Péssimas

5- Em seu ambiente de trabalho (Empresa), o ruído, o calor, a poeira prejudicam sua saúde?

Muito Bastante Mais ou Menos Pouco Nada

6- Na Empresa todos utilizam as ferramentas e técnicas de proteção e segurança?

Sempre Quase Sempre Às Vezes Raramente Nunca

7- A Empresa realiza exames médicos periódicos e de admissão?

Sempre Quase Sempre Às Vezes Raramente Nunca

8- É de seu conhecimento o processo completo de produção da Empresa?

Sim Não Conheço em Parte

9- Você necessita receber autorização superior para decidir o que fazer e como fazer o seu trabalho?

Sempre Quase Sempre Às Vezes Raramente Nunca

10- Você tem conhecimento necessário ou suficiente para decidir o que fazer e como fazer o seu trabalho?

Muito Bastante Mais ou Menos Pouco Nada

11- É de sua responsabilidade o resultado, o bom desempenho e qualidade do trabalho que você executa?

Sempre Quase Sempre Às Vezes Raramente Nunca

12- Você se considera uma pessoa importante para que a Empresa atinja seus objetivos?

Muito Bastante Mais ou Menos Pouco Nada

13- Seu trabalho é muito importante para você?

Muito Bastante Mais ou Menos Pouco Nada

14- A Empresa investe na sua capacitação através de treinamentos?

Sempre Quase Sempre Às Vezes Raramente Nunca

15- O trabalho que você desenvolve permite a utilização de seu conhecimento, experiência e habilidades?

Sempre Quase Sempre Às Vezes Raramente Nunca

16- Você avalia os resultados e processos do trabalho que você desenvolveu?

Sempre Quase Sempre Às Vezes Raramente Nunca

17- Os seus superiores apontam os erros cometidos por você de maneira clara e objetiva?

Sempre Quase Sempre Às Vezes Raramente Nunca

18- A Empresa reconhece e valoriza os seu acertos e os de seus colegas?

Sempre Quase Sempre Às Vezes Raramente Nunca

19- Dentro da Empresa você tem chances de promoção?

Muita Bastante Mais ou Menos Pouco Nada

20- A Empresa incentiva o empregado para continuar seus estudos?

Muito Bastante Mais ou Menos Pouco Nada

21- A Empresa somente demite funcionários caso tenha motivos justos?

Sempre Quase Sempre Às Vezes Raramente Nunca

22- Existe discriminação (religião, raça, sexo) da Empresa junto aos seus empregados?

Muita Bastante Mais ou Menos Pouco Nada

23- Como você considera seu relacionamento com os demais colegas?

Ótimo Bom Razoável Ruim Péssimo

24- Como você considera o relacionamento existente entre os superiores e os demais empregados?

Ótimo Bom Razoável Ruim Péssimo

25- Como você considera o espírito de comprometimento e colaboração na Empresa?

Ótimo Bom Razoável Ruim Péssimo

26- A todos os empregados é dada a liberdade e abertura para a sugestões de trabalho?

Sempre Quase Sempre Às Vezes Raramente Nunca

27- Você se sente a vontade para expressar sua opinião aos seus superiores?

Sempre Quase Sempre Às Vezes Raramente Nunca

28- As normas e rotinas da Empresa são bem divulgadas e são debatidas por todos?

Sempre Quase Sempre Às Vezes Raramente Nunca

29- Todos os direitos trabalhistas são respeitados e cumpridos pela Empresa (férias, 13º salário, carteira assinada, etc)?

Sempre Quase Sempre Às Vezes Raramente Nunca

30- O seu trabalho influencia ou prejudica sua vida familiar?

Muito Bastante Mais ou Menos Pouco Nada

31- Fora de seu trabalho, você tem tempo disponível para lazer e atividades sociais?

Sempre Quase Sempre Às Vezes Raramente Nunca

32- Em seu tempo livre, você pratica atividades esportivas com regularidade?

Sempre Quase Sempre Às Vezes Raramente Nunca

33- Você tem orgulho de dizer onde trabalha?

Muito Bastante Mais ou Menos Pouco Nada

34- A sua Empresa é reconhecida e possui prestígio tanto nacional como internacional?

Muito Bastante Mais ou Menos Pouco Nada

35- Como é a imagem de sua empresa junto à comunidade local?

Ótima Boa Razoável Ruim Péssima

36- Para você faz diferença trabalhar aqui ou em outra empresa?

Muita Bastante Mais ou Menos Pouco Nada

37- Você se sente realizado com o trabalho que desenvolve?

Muito Bastante Mais ou Menos Pouco Nada

38- Seu salário comparado com as funções que desempenha é considerado justo por você?

Muito Bastante Mais ou Menos Pouco Nada

39- Seu salário comparado ao das outras empresas do ramo é considerado justo por você?

Muito Bastante Mais ou Menos Pouco Nada

40- Além do salário, você utiliza benefícios extras, como assistência médica, odontológica, creche, alimentação?

Sempre Quase Sempre Às Vezes Raramente Nunca

41- Existe diferença salarial entre os empregados que ocupam a mesma função?

Muita Bastante Mais ou Menos Pouca Nada

ANEXO 2: Tabelas

TABELAS

QUESTÃO 01

Opção	Absoluto	Relativo
Sempre	148	47%
Quase Sempre	86	27%
As Vezes	60	19%
Raramente	9	3%
Nunca	9	3%
Branco	3	1%
Total	315	100%

QUESTÃO 02

Opção	Absoluto	Relativo
Sempre	88	28%
Quase Sempre	54	17%
As Vezes	70	22%
Raramente	35	11%
Nunca	66	21%
Branco	2	1%
Total	315	100%

QUESTÃO 03

Opção	Absoluto	Relativo
Sempre	71	23%
Quase Sempre	56	18%
As Vezes	148	47%
Raramente	20	6%
Nunca	14	4%
Branco	6	2%
Total	315	100%

QUESTÃO 04

Opção	Absoluto	Relativo
Otimas	19	6%
Boas	86	27%
Razoáveis	128	41%
Ruins	49	16%
Péssimas	30	10%
Branco	3	1%
Total	315	100%

QUESTÃO 05

Opção	Absoluto	Relativo
Muito	47	15%
Bastante	73	23%
Mais ou Menos	84	27%
Pouco	66	21%
Nada	42	13%
Branco	3	1%
Total	315	100%

QUESTÃO 06

Opção	Absoluto	Relativo
Sempre	113	36%
Quase Sempre	93	30%
As Vezes	64	20%
Raramente	22	7%
Nunca	19	6%
Branco	4	1%
Total	315	100%

QUESTÃO 07

Opção	Absoluto	Relativo
Sempre	182	58%
Quase Sempre	45	14%
As Vezes	39	12%
Raramente	29	9%
Nunca	16	5%
Branco	4	1%
Total	315	100%

QUESTÃO 08

Opção	Absoluto	Relativo
Sim	88	28%
Não	103	33%
Conheço Parte	116	37%
Branco	8	3%
Total	315	100%

TABELAS

QUESTÃO 09

Opção	Absoluto	Relativo
Sempre	69	22%
Quase Sempre	28	9%
As Vezes	131	42%
Raramente	62	20%
Nunca	24	8%
Branco	1	0%
Total	315	100%

QUESTÃO 10

Opção	Absoluto	Relativo
Muito	98	31%
Bastante	124	39%
Mais ou Menos	76	24%
Pouco	10	3%
Nada	5	2%
Branco	2	1%
Total	315	100%

QUESTÃO 11

Opção	Absoluto	Relativo
Sempre	247	78%
Quase Sempre	42	13%
As Vezes	17	5%
Raramente	3	1%
Nunca	3	1%
Branco	3	1%
Total	315	100%

QUESTÃO 12

Opção	Absoluto	Relativo
Muito	161	51%
Bastante	83	26%
Mais ou Menos	52	17%
Pouco	13	4%
Nada	3	1%
Branco	3	1%
Total	315	100%

QUESTÃO 13

Opção	Absoluto	Relativo
Muito	195	62%
Bastante	73	23%
Mais ou Menos	30	10%
Pouco	8	3%
Nada	4	1%
Branco	5	2%
Total	315	100%

QUESTÃO 14

Opção	Absoluto	Relativo
Sempre	54	17%
Quase Sempre	46	15%
As Vezes	68	22%
Raramente	47	15%
Nunca	91	29%
Branco	9	3%
Total	315	100%

QUESTÃO 15

Opção	Absoluto	Relativo
Sempre	183	58%
Quase Sempre	52	17%
As Vezes	40	13%
Raramente	12	4%
Nunca	18	6%
Branco	10	3%
Total	315	100%

QUESTÃO 16

Opção	Absoluto	Relativo
Sempre	170	54%
Quase Sempre	58	18%
As Vezes	53	17%
Raramente	16	5%
Nunca	13	4%
Branco	5	2%
Total	315	100%

TABELAS

QUESTÃO 17

Opção	Absoluto	Relativo
Sempre	140	44%
Quase Sempre	56	18%
As Vezes	76	24%
Raramente	22	7%
Nunca	15	5%
Branco	6	2%
Total	315	100%

QUESTÃO 18

Opção	Absoluto	Relativo
Sempre	35	11%
Quase Sempre	46	15%
As Vezes	67	21%
Raramente	76	24%
Nunca	81	26%
Branco	10	3%
Total	315	100%

QUESTÃO 19

Opção	Absoluto	Relativo
Muita	17	5%
Bastante	32	10%
Mais ou Menos	61	19%
Pouca	102	32%
Nada	97	31%
Branco	6	2%
Total	315	100%

QUESTÃO 20

Opção	Absoluto	Relativo
Muito	48	15%
Bastante	37	12%
Mais ou Menos	66	21%
Pouco	41	13%
Nada	112	36%
Branco	11	3%
Total	315	100%

QUESTÃO 21

Opção	Absoluto	Relativo
Sempre	99	31%
Quase Sempre	75	24%
As Vezes	89	28%
Raramente	28	9%
Nunca	19	6%
Branco	5	2%
Total	315	100%

QUESTÃO 22

Opção	Absoluto	Relativo
Muita	8	3%
Bastante	5	2%
Mais ou Menos	27	9%
Pouca	28	9%
Nada	243	77%
Branco	4	1%
Total	315	100%

QUESTÃO 23

Opção	Absoluto	Relativo
Otimo	127	40%
Bom	142	45%
Razoável	38	12%
Ruim	3	1%
Péssimo	3	1%
Branco	2	1%
Total	315	100%

QUESTÃO 24

Opção	Absoluto	Relativo
Otimo	24	8%
Bom	95	30%
Razoável	137	43%
Ruim	25	8%
Péssimo	31	10%
Branco	3	1%
Total	315	100%

TABELAS

QUESTÃO 25

Opção	Absoluto	Relativo
Otimo	21	7%
Bom	101	32%
Razoável	134	43%
Ruim	35	11%
Péssimo	18	6%
Branco	6	2%
Total	315	100%

QUESTÃO 26

Opção	Absoluto	Relativo
Sempre	32	10%
Quase Sempre	48	15%
As Vezes	87	28%
Raramente	60	19%
Nunca	85	27%
Branco	3	1%
Total	315	100%

QUESTÃO 27

Opção	Absoluto	Relativo
Sempre	60	19%
Quase Sempre	51	16%
As Vezes	72	23%
Raramente	40	13%
Nunca	87	28%
Branco	5	2%
Total	315	100%

QUESTÃO 28

Opção	Absoluto	Relativo
Sempre	44	14%
Quase Sempre	42	13%
As Vezes	76	24%
Raramente	68	22%
Nunca	80	25%
Branco	5	2%
Total	315	100%

QUESTÃO 29

Opção	Absoluto	Relativo
Sempre	223	71%
Quase Sempre	52	17%
As Vezes	15	5%
Raramente	9	3%
Nunca	11	3%
Branco	5	2%
Total	315	100%

QUESTÃO 30

Opção	Absoluto	Relativo
Muito	12	4%
Bastante	14	4%
Mais ou Menos	52	17%
Pouco	57	18%
Nada	177	56%
Branco	3	1%
Total	315	100%

QUESTÃO 31

Opção	Absoluto	Relativo
Sempre	81	26%
Quase Sempre	51	16%
As Vezes	91	29%
Raramente	57	18%
Nunca	33	10%
Branco	2	1%
Total	315	100%

QUESTÃO 32

Opção	Absoluto	Relativo
Sempre	26	8%
Quase Sempre	32	10%
As Vezes	55	17%
Raramente	75	24%
Nunca	122	39%
Branco	5	2%
Total	315	100%

TABELAS

QUESTÃO 33

Opção	Absoluto	Relativo
Muito	97	31%
Bastante	71	23%
Mais ou Menos	82	26%
Pouco	34	11%
Nada	27	9%
Branco	4	1%
Total	315	100%

QUESTÃO 34

Opção	Absoluto	Relativo
Muito	102	32%
Bastante	99	31%
Mais ou Menos	77	24%
Pouco	24	8%
Nada	7	2%
Branco	6	2%
Total	315	100%

QUESTÃO 35

Opção	Absoluto	Relativo
Otimo	57	18%
Bom	161	51%
Razoável	78	25%
Ruim	8	3%
Péssimo	5	2%
Branco	6	2%
Total	315	100%

QUESTÃO 36

Opção	Absoluto	Relativo
Muita	77	24%
Bastante	44	14%
Mais ou Menos	92	29%
Pouca	30	10%
Nada	66	21%
Branco	6	2%
Total	315	100%

QUESTÃO 37

Opção	Absoluto	Relativo
Muito	75	24%
Bastante	76	24%
Mais ou Menos	90	29%
Pouco	40	13%
Nada	29	9%
Branco	5	2%
Total	315	100%

QUESTÃO 38

Opção	Absoluto	Relativo
Muito	8	3%
Bastante	20	6%
Mais ou Menos	102	32%
Pouco	87	28%
Nada	92	29%
Branco	6	2%
Total	315	100%

QUESTÃO 39

Opção	Absoluto	Relativo
Muito	16	5%
Bastante	31	10%
Mais ou Menos	113	36%
Pouco	63	20%
Nada	76	24%
Branco	16	5%
Total	315	100%

QUESTÃO 40

Opção	Absoluto	Relativo
Sempre	104	33%
Quase Sempre	48	15%
As Vezes	74	23%
Raramente	48	15%
Nunca	36	11%
Branco	5	2%
Total	315	100%

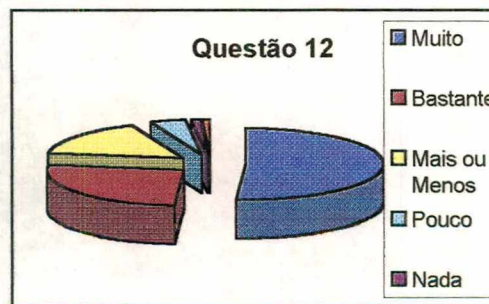
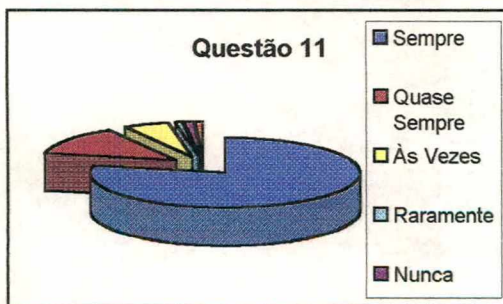
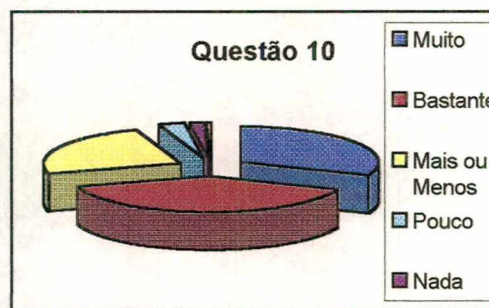
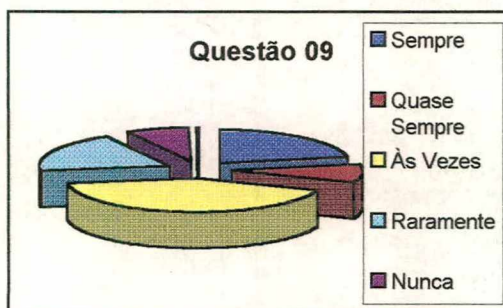
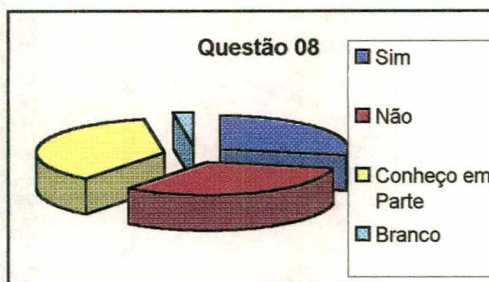
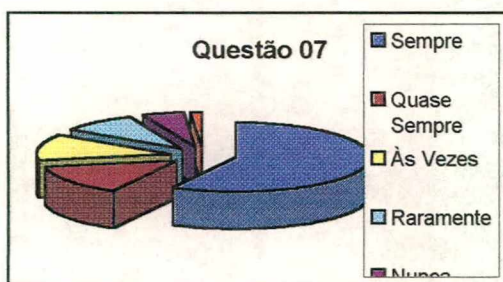
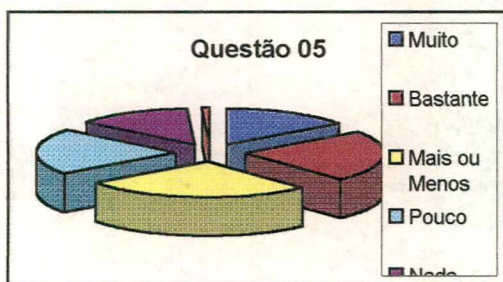
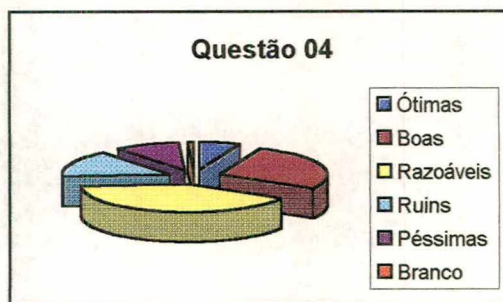
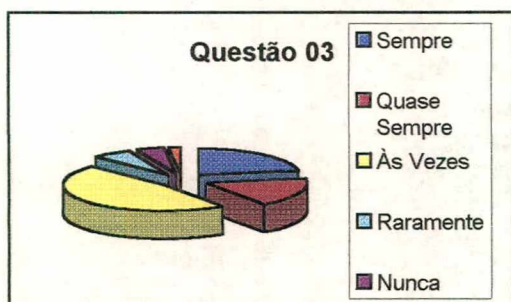
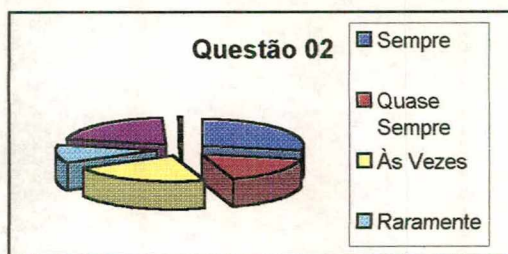
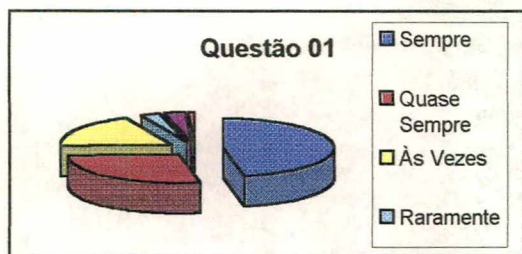
TABELAS

QUESTÃO 41

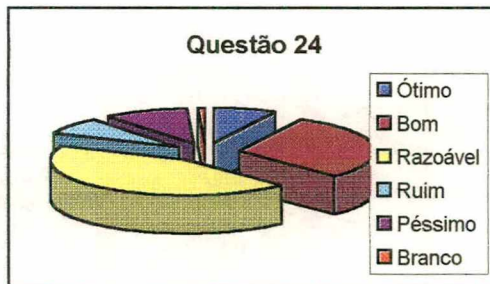
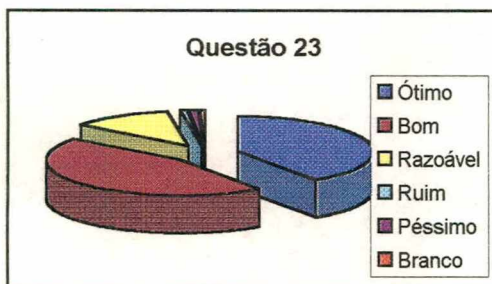
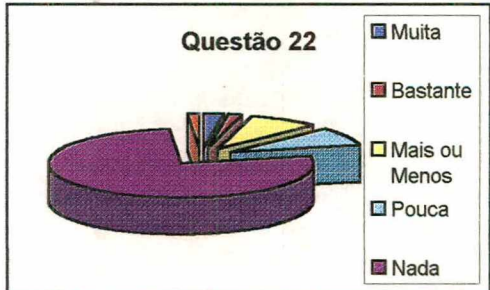
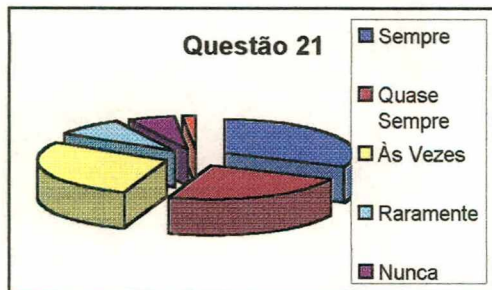
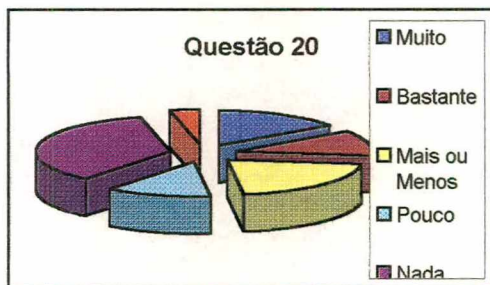
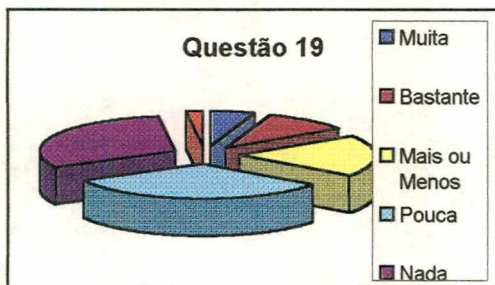
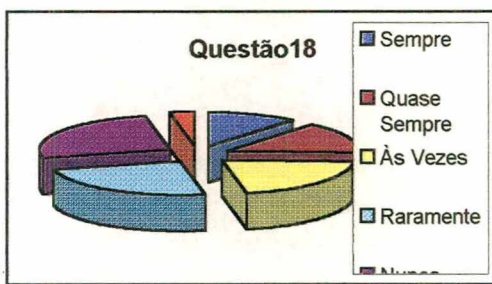
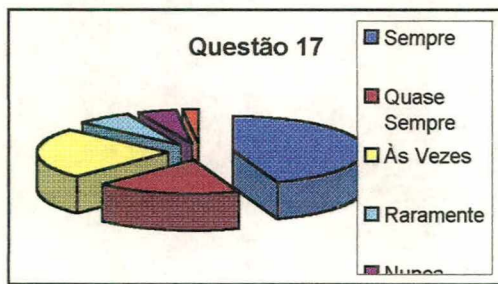
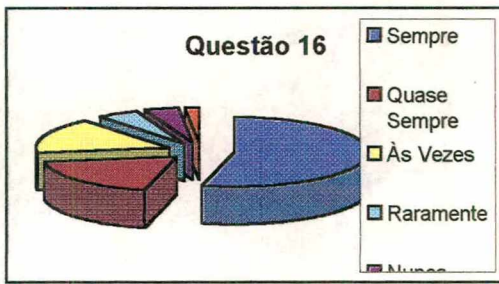
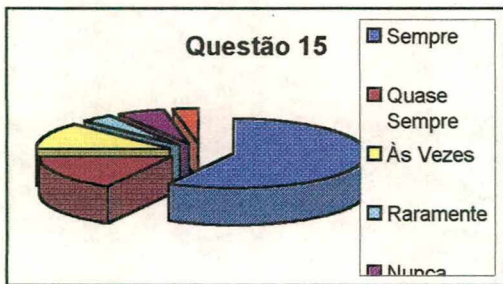
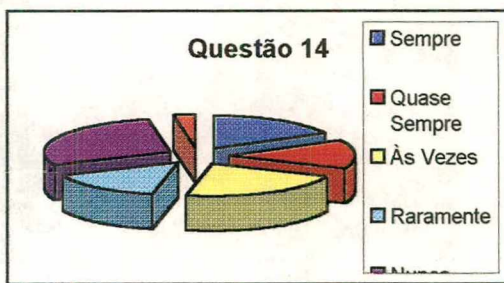
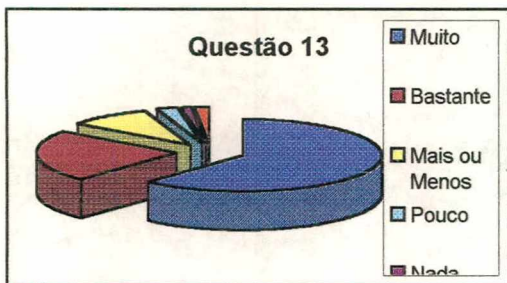
Opção	Absoluto	Relativo
Muita	77	24%
Bastante	59	19%
Mais ou Menos	64	20%
Pouca	42	13%
Nada	66	21%
Branco	7	2%
Total	315	100%

ANEXO 3: Gráficos

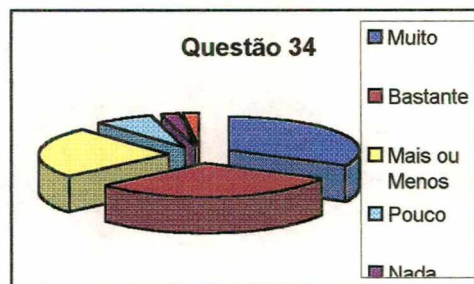
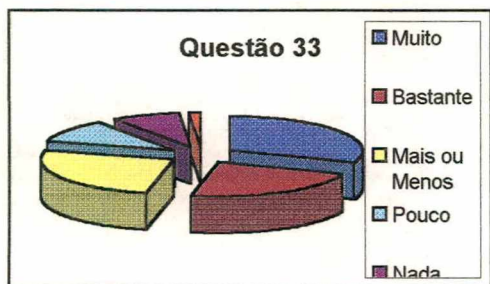
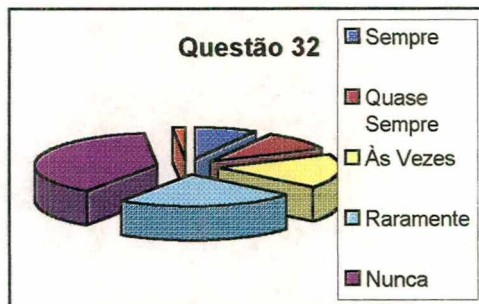
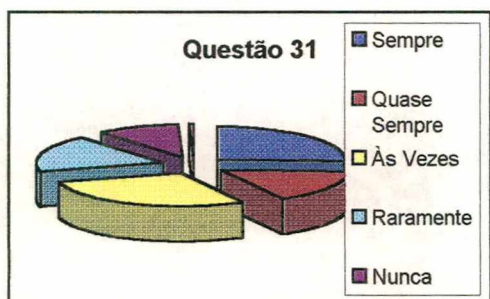
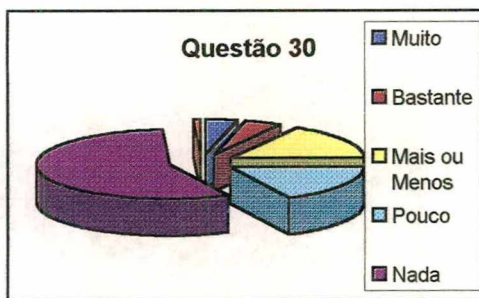
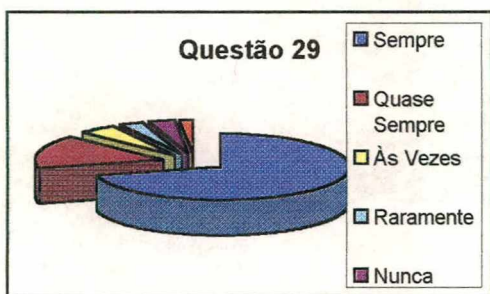
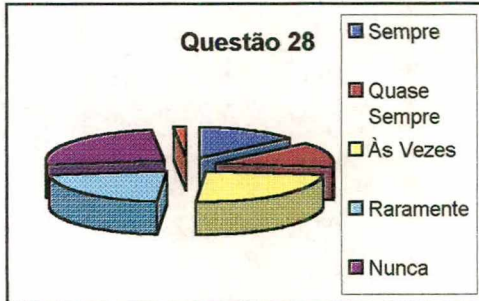
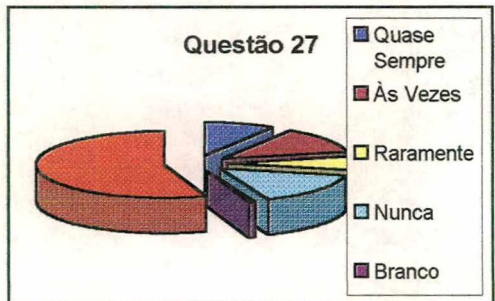
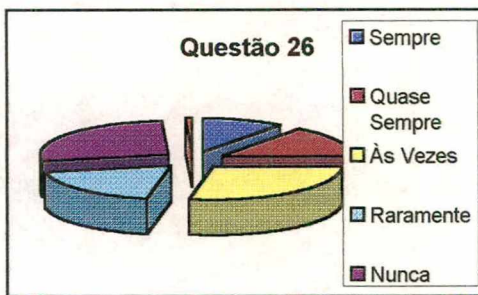
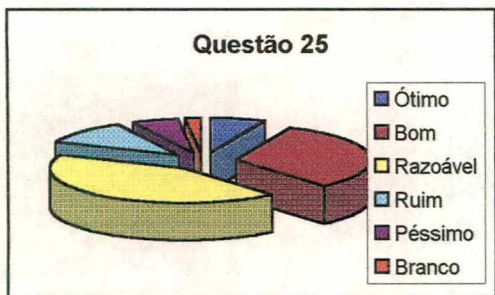
Gráficos



Gráficos



Gráficos



Gráficos

