

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
UCS/UFSC

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO/NÍVEIS DE SATISFAÇÃO: UM ESTUDO
DE CASO EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE
RODOVIÁRIO DE PASSAGEIROS E CARGAS DA REGIÃO SUL**

INGO BARTZ

Florianópolis, março de 2004.

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

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO/NÍVEIS DE SATISFAÇÃO: UM ESTUDO
DE CASO EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE
RODOVIÁRIO DE PASSAGEIROS E CARGAS DA REGIÃO SUL**

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina
para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia

INGO BARTZ

Florianópolis, março de 2004.

INGO BARTZ

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO/NÍVEIS DE SATISFAÇÃO: UM ESTUDO
DE CASO EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE
RODOVIÁRIO DE PASSAGEIROS E CARGAS DA REGIÃO SUL**

Esta Dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de “Mestre em Engenharia”, Especialidade em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Prof. Dr. Edson Pacheco Paladini

Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Álvaro Guillermo Rojas Lezana

Orientador

Prof^a. Dr^a. Alessandra Tonelli

Membro

Prof. Dr. Carlos Manuel Taboada Rodriguez

Membro

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	v
LISTA DE TABELAS.....	vi
LISTA DE QUADROS.....	viii
RESUMO	ix
ABSTRACT	x
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
1.1 - Tema e problema de pesquisa	1
1.2 – Objetivos	3
1.3 - Justificativa	3
1.4 - Procedimentos metodológicos	4
1.5 - Composição do estudo	5
1.6 - Limites da pesquisa	5
CAPÍTULO 2 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	7
2.1 - Aspectos gerais sobre a qualidade de vida no trabalho	7
2.2 - Aspectos históricos da qualidade de vida no trabalho	13
2.3 - Conceito de qualidade de vida no trabalho	15
2.4 - A motivação e a satisfação humana	17
2.5 - As preferências/necessidades dos trabalhadores	25
2.6 - Focos/indicadores dos programas de qualidade de vida no trabalho	29
2.7 - Problemas e impecilhos à qualidade de vida no trabalho	39
2.8 - O clima organizacional	41
	45

CAPÍTULO 3 – ESTUDO DE CASO.....	
3.1 - Natureza da pesquisa	45
3.2 - Delimitação do estudo	46
3.3 - Definição dos termos	47
3.4 - Aspectos históricos e organizacionais da empresa	48
3.5 - Coleta dos dados	53
3.6 - Análise dos dados	54
3.7 - Conclusões	75
CAPÍTULO 4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	77
REFERÊNCIAS	79
APÊNDICE.....	86

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - O impacto da motivação na produtividade	19
Figura 2.2 - Comparação dos modelos de motivação de Maslow e de Herzberg	23
Figura 3.1 - Médias dos escores atribuídos para a variável compensações, segundo o setor em que trabalha e para a amostra geral.....	55
Figura 3.2 - Médias dos escores atribuídos para a variável condições de trabalho, segundo o setor em que trabalha e para a amostra geral.....	56
Figura 3.3 - Médias dos escores atribuídos para a variável saúde, segundo o setor em que trabalha e para a amostra geral.....	57
Figura 3.4 - Médias dos escores atribuídos para a variável nível de motivação, segundo o setor em que trabalha e para a amostra geral.....	59
Figura 3.5 - Médias dos escores atribuídos para a variável integração, segundo o setor em que trabalha e para a amostra geral.....	60
Figura 3.6 - Médias dos escores atribuídos para a variável uso e desenvolvimento de capacidades, segundo o setor em que trabalha e para a amostra geral.....	61
Figura 3.7 - Médias dos escores atribuídos para a variável comunicação na empresa, segundo o setor em que trabalha e para a amostra geral.....	62
Figura 3.8 - Médias dos escores atribuídos para a variável relação chefe-subordinado, segundo o setor em que trabalha e para a amostra geral.....	64
Figura 3.9 - Médias dos escores atribuídos para a variável organização do trabalho, segundo o setor em que trabalha e para a amostra geral.....	65
Figura 3.10 - Médias dos escores atribuídos para a variável imagem da empresa, segundo o setor em que trabalha e para a amostra geral.....	66

LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1 - Percentual de questionários devolvidos	54
Tabela 3.2 - Número de respostas válidas e médias dos escores atribuídos para a variável compensações, segundo o setor em que trabalha e para a amostra geral.....	55
Tabela 3.3 - Número de respostas válidas e médias dos escores atribuídos para a variável condições de trabalho, segundo o setor em que trabalha e para a amostra geral.....	56
Tabela 3.4 - Número de respostas válidas e médias dos escores atribuídos para a variável saúde, segundo o setor em que trabalha e para a amostra geral.....	57
Tabela 3.5 - Número de respostas válidas e médias dos escores atribuídos para a variável nível motivação, segundo o setor em que trabalha e para a amostra geral.....	58
Tabela 3.6 - Número de respostas válidas e médias dos escores atribuídos para a variável integração, segundo o setor em que trabalha e para a amostra geral.....	60
Tabela 3.7 - Número de respostas válidas e médias dos escores atribuídos para a variável uso e desenvolvimento de capacidades, segundo o setor em que trabalha e para a amostra geral.....	61
Tabela 3.8 - Número de respostas válidas e médias dos escores atribuídos para a variável comunicação na empresa, segundo o setor em que trabalha e para a amostra geral.....	62
Tabela 3.9 - Número de respostas válidas e médias dos escores atribuídos para a variável relação chefe-subordinado, segundo o setor em que trabalha e para a amostra geral.....	63
Tabela 3.10 - Número de respostas válidas e médias dos escores atribuídos para a variável organização do trabalho, segundo o setor em que trabalha e para a amostra geral.....	64

Tabela 3.11 - Número de respostas válidas e médias dos escores atribuídos para a variável imagem da empresa, segundo o setor em que trabalha e para a amostra geral.....	66
Tabela 3.12 - Resumo - Alfa de Cronbach	74

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 - Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho	30
Quadro 2.2 - Categorias Conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT.....	35
Quadro 3.1 – Resumo do Grau de Satisfação ou Insatisfação dos Respondentes	70

RESUMO

Nos últimos anos, foram desenvolvidas inúmeras pesquisas na área de qualidade de vida no trabalho, seja na identificação dos níveis de insatisfação nas relações interpessoais e na qualidade de vida no trabalho, bem como na elaboração e implementação de medidas que proporcionem satisfação e motivação aos trabalhadores, a fim de possibilitar a melhoria contínua na qualidade de vida no trabalho e o aumento da produtividade e competitividade das organizações. Assim, considerando a importância do clima organizacional para a melhoria da qualidade de vida no trabalho, esta pesquisa encaminhou-se para a identificação do nível de satisfação dos colaboradores de uma empresa prestadora de serviços de transporte rodoviário de passageiros e cargas da região sul do Brasil. De posse destas informações, foram encaminhadas sugestões para os dirigentes da empresa pesquisada. Com isso, espera-se alcançar melhorias na qualidade de vida no trabalho nos setores onde se localizaram os níveis de insatisfação e, como consequência, a satisfação de todos os seus colaboradores e aumento da produtividade da empresa.

ABSTRACT

In the last few years there have been several studies about the quality of life at the workplace. They focus on the level of dissatisfaction in interpersonal relations or on the implementation of measures to provide motivation and satisfaction to the workers, all in order to continuously improve the quality of life at the workplace, increasing productivity and competitiveness as a result. For these reasons, considering the importance of the workplace atmosphere, this paper seeks to identify the level of satisfaction among the collaborators of a bus transportation and land freight company in southern Brazil. Based on the results of this survey, I present suggestions to the management of the company on how to improve the level of satisfaction in those specific areas where dissatisfaction has been detected, with the ultimate goal of achieving a happy workplace atmosphere for an overall organizational improvement.

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1 - Tema e problema de pesquisa

Após o advento da globalização da economia - que aumentou o nível de competitividade - a preocupação das organizações quanto à qualidade de seus produtos e serviços em relação ao preço e produtividade têm se tornado um diferencial para a sobrevivência da maioria delas. Com o surgimento de novos conceitos de gerenciamento empresarial, passou-se também a levar em consideração o fator humano para obter resultados satisfatórios em relação ao produto final. Assim, os colaboradores passam a integrar equipes que pensam, planejam, desenvolvem, controlam e agem para melhorar a performance no que fazem, tornando-se a qualificação com treinamento, o desenvolvimento pessoal, a motivação, a satisfação e o entusiasmo, necessários para atingir os melhores resultados nas organizações.

Para manter essas equipes nas organizações, torna-se fundamental a existência de uma política para evitar a perda de colaboradores eficazes, que devido à insatisfação no seu trabalho ou possibilidade de melhoria, saem da organização levando consigo todo o potencial e experiência adquiridos durante o período em que nela estiveram.

Tornam-se importantes, portanto, alguns fatores que visam aumentar o conforto e o bem-estar dos colaboradores nos locais de trabalho, através de ambientes adequados, prevenção e melhoria das condições de saúde, relações interpessoais favoráveis, respeito, confiança, transparência, reconhecimento, entre outros, que contribuem para a melhoria da

qualidade de vida no trabalho, proporcionando satisfação e motivação aos colaboradores, para que possam produzir mais e melhor.

Por outro lado, existe ainda a necessidade de atender aos anseios dos colaboradores no sentido de possibilitar que cheguem ao final de suas carreiras realizados e valorizados, em condições favoráveis de poder usufruir sua aposentadoria, considerando que as pessoas que fazem parte da organização possam ser vistas como verdadeiro capital humano (possuem valor agregado), ao invés de simples recursos humanos (passíveis de exploração - recursos finitos).

Deve ser considerado também o lado organizacional, percebendo que as empresas, na busca incessante da qualidade, têm nos seus colaboradores a possibilidade de sobressair sobre seus concorrentes, visto que está justamente neles a capacidade de diferenciação quanto às demais. Assim, através do conhecimento das necessidades e da possibilidade de melhorias na qualidade de vida dos colaboradores em seu trabalho, busca-se mediante a avaliação e diagnóstico dos fatores relevantes, satisfazer e motivar esses colaboradores, visto que o grau de satisfação e motivação provocam reflexos na produtividade e na qualidade dos produtos e serviços realizados.

Assim, no intuito de proporcionar aos colaboradores um ambiente agradável para o trabalho, com condições adequadas, que possibilitem a melhoria contínua na qualidade de vida no trabalho, ao mesmo tempo em que se busca elevar o nível de qualidade, produtividade e competitividade da organização, surgem os seguintes questionamentos: Como atingir um nível de qualidade de vida no trabalho que satisfaça as necessidades dos trabalhadores e dos empregadores e como mensurar essas melhorias na qualidade de vida no trabalho? Quais os passos a serem seguidos para alcançar êxito em programas de Qualidade de Vida no Trabalho? Estas são algumas questões que levaram ao desenvolvimento do presente trabalho, impulsionando para a busca de respostas que levem a conclusões quanto à identificação do nível de satisfação dos colaboradores de uma empresa prestadora de serviços de transporte rodoviário de passageiros e cargas e sugestões de melhorias nos setores onde se localizarem os níveis de insatisfação. Com isso, espera-se atingir melhorias na qualidade de vida no trabalho na empresa citada e conseqüentemente uma melhoria na produtividade dessa organização.

1.2 - Objetivos

Este trabalho tem como objetivo geral apresentar sugestões para a melhoria da qualidade de vida no trabalho em uma empresa prestadora de serviços de transporte rodoviário de passageiros, buscando a satisfação de todos os trabalhadores, a partir dos critérios de qualidade de vida estabelecidos por Walton.

Através dos objetivos específicos, pretende-se:

- Identificar e medir o nível de satisfação dos colaboradores, através da análise estatística dos dados levantados pela aplicação de questionário criado para este fim;
- sugerir e recomendar as melhorias necessárias nos setores onde estiverem localizados os pontos fracos, a fim de atingir a qualidade de vida no trabalho.

1.3 - Justificativa

Embora a demanda da qualidade dos produtos e serviços seja cada vez mais necessária para a sobrevivência das empresas, “o conceito de qualidade que normalmente circula no meio empresarial refere-se mais à qualidade de produtos e processos para atender as exigências do mercado, do que as formas de gestão que privilegiem a saúde e a qualidade de vida do trabalhador” (Mello, 2001, p. 18).

Essa constante busca das organizações em oferecer qualidade em seus produtos e serviços com custos reduzidos, a fim de se manterem competitivas, tende a causar impacto aos trabalhadores envolvidos neste processo devido às exigências a serem cumpridas quando da implantação dos programas de qualidade. Na tentativa de encontrar alternativas para um maior engajamento e envolvimento dos colaboradores, busca-se conhecer e encontrar soluções para problemas existentes no ambiente de trabalho. Assim, através do diagnóstico

atual da empresa, possibilita-se analisar, implantar e proceder à melhoria contínua no processo de qualidade de vida no trabalho, buscando aprimorar a qualidade e a produtividade, bem como elevar o moral da equipe, para atingir objetivos comuns à organização e aos colaboradores.

Por outro lado, a falta de uma política voltada para as pessoas, leva à desmotivação, baixos índices de produtividade, falta de comprometimento, insatisfação e altos índices de rotatividade de pessoal, que por sua vez acarretam gastos que não possibilitam retorno positivo ao capital investido.

É, portanto, na expectativa de reverter os fatores negativos e suprir as deficiências existentes na relação trabalhador/empresa, que se propõe um estudo em qualidade de vida no trabalho, utilizando para isso, os trabalhadores dos diversos cargos existentes em uma empresa de prestação de serviços de transporte de passageiros e cargas, buscando, através da realidade exposta pelos trabalhadores, recomendar as melhorias necessárias, possibilitando o processo de melhoria contínua na qualidade de vida dos colaboradores.

1.4 - Procedimentos metodológicos

Este trabalho foi inicializado mediante pesquisa bibliográfica de diversos autores que tratam sobre a qualidade de vida no trabalho, através de consulta a livros, jornais, revistas e papers. Posteriormente, optou-se em realizar um estudo de caso, mediante abordagem quantitativa, através da aplicação de um questionário fechado enviado a todos os trabalhadores de uma empresa de transportes de passageiros e cargas, possibilitando a mensuração da variável satisfação dos entrevistados, medida em escala ordinal de um a seis (desde o nível 1, bastante insatisfeito, até o nível 6, bastante satisfeito). Neste instrumento foram consideradas questões voltadas à qualidade de vida no trabalho, conforme os critérios utilizados por Walton (Vieira, 1996; Signorini, 2000; Valle e Vieira, 1999; Fernandes, 1996; Búrigo, 1997; Limongi-França, 1999; Bowditch & Buono, 1992) e estudos realizados por Eda Fernandes (1996). Os dados levantados foram tabulados e analisados estatisticamente,

possibilitando, assim, a identificação do nível de satisfação dos trabalhadores da empresa pesquisada.

1.5 - Composição do estudo

O presente trabalho compreende quatro capítulos definidos e interligados da seguinte forma:

O primeiro capítulo é composto pela introdução, onde é apresentado o tema e o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos a serem atingidos, a justificativa e procedimentos metodológicos adotados para a elaboração deste trabalho bem como sua composição.

O segundo capítulo contempla a revisão bibliográfica, contendo aspectos gerais e históricos sobre a qualidade de vida no trabalho, definição, focos e indicadores de qualidade de vida no trabalho, questões sobre motivação e satisfação dos trabalhadores e clima organizacional.

Posteriormente, são apresentadas as técnicas e instrumentos utilizadas na pesquisa, envolvendo aspectos referentes à forma de coleta dos dados, perfil da empresa objeto de estudo, organização e análise dos dados, resultados observados, bem como as conclusões sobre o assunto.

Finalizando, são apresentadas as considerações finais e as recomendações/sugestões sobre o estudo realizado.

1.6 - Limites da pesquisa

Este trabalho teve como objeto de pesquisa a identificação do nível de satisfação dos colaboradores de apenas uma empresa da região. Por outro lado, também não houve uma comparação com os níveis de satisfação apresentados por colaboradores de outras empresas do setor. Mesmo assim, ele serve como um primeiro trabalho norteador para pesquisas futuras com objetivos semelhantes.

Também, devido a limitação de tempo não foi possível realizar, como era a intenção inicial, um segundo levantamento de dados que visasse detectar, de forma mais precisa, os motivos que levaram alguns dos colaboradores a manifestar seu descontentamento.

Mais interessante ainda, teria sido a implementação de mudanças que atendessem as reivindicações sugeridas por alguns dos entrevistados e o acompanhamento do novo andamento dos trabalhos nestas novas circunstâncias.

O cruzamento de dados por faixa etária, nível de escolaridade e tempo de serviço na empresa também não foi considerado.

Outro fator limitante da pesquisa foi quanto a melhor definição do número de opções para mensurar o grau de satisfação ou insatisfação dos colaboradores entrevistados. Embora Fernandes (1996) tenha usado sete opções em sua pesquisa, neste trabalho foi decidido o uso de apenas seis opções, a fim de eliminar a possibilidade dos entrevistados marcarem respostas neutras.

CAPÍTULO 2 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O trabalho lícito, dentre as diversas profissões existentes, constitui-se numa forma digna de obter os meios necessários para a sobrevivência e manutenção dos indivíduos na sociedade. Objetivando satisfazer as necessidades dos trabalhadores, busca-se através de programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), atenuar possíveis divergências na relação capital/trabalho, além de proporcionar melhorias que contribuam para o crescimento da organização e do capital humano envolvido nesse processo.

Através desta concepção, se buscou, mediante pesquisa bibliográfica, conhecer os principais aspectos que influenciam na qualidade de vida no trabalho, mediante estudos que contribuíram para a divulgação e aplicação de programas de Qualidade de Vida no Trabalho nas organizações.

2.1 - Aspectos gerais sobre a qualidade de vida no trabalho

A abertura de mercados no cenário mundial e a atual conjuntura econômica contribuem consideravelmente para o aumento da concorrência entre as organizações. Assim, surge a necessidade de integrar os fatores tecnológicos (máquinas), econômicos (capital) e

sociais (pessoas), da melhor forma possível, na busca de maior produtividade e competitividade e, conseqüentemente, na busca de maior qualidade, treinamento e redução de custos.

Considerando a constante necessidade da qualidade nos produtos e serviços oferecidos, várias organizações têm implantado programas de qualidade total, com o intuito de suprir deficiências nessa área e permitir sua permanência num cenário cada vez mais competitivo.

Essa corrida pela qualidade, porém, deve ser encarada com seriedade, pois não se trata de um simples modismo, mas uma necessidade, tendo em vista que os consumidores e o mercado estão cada vez mais exigentes.

Segundo Fernandes (1996) e Costa (2000), de cada dez empresas que implantam programas de TQC (Total Quality Control), sete vêm tais programas fracassados nos dois anos seguintes. Certamente, esse é um índice bastante elevado, tendo-se em vista a busca constante de melhorias nos produtos e serviços oferecidos. O fato das empresas trabalharem mais voltadas para os produtos e processos, sem evoluir simultaneamente na gerência do seu pessoal, estaria ligado a esse fracasso. “Na realidade, a Gestão da Qualidade Total se faz através das pessoas, em todos os níveis, sendo a gestão dos recursos humanos um dos fatores mais importantes do sucesso empresarial no que se refere à Qualidade” (Fernandes, 1996, p. 22). É necessário, portanto, a participação de todas as pessoas, envolvendo todos os setores, delegando responsabilidade a todos, em todos os níveis.

Goulart e Sampaio (1999) observam que a descoberta da importância das pessoas no projeto de desenvolvimento de uma organização tem determinado algumas mudanças nas empresas, como a valorização das pessoas, o maior envolvimento das chefias com atividades de desenvolvimento das pessoas, a introdução de programas de qualificação profissional, de Qualidade de Vida no Trabalho, de educação continuada, de planejamento estratégico de RH, entre outros, necessários para que se atinja maior produtividade e competitividade nas empresas.

Visualizando o contexto de uma organização na sociedade, Signorini enfatiza a importância das pessoas, lembrando que,

o sistema produtivo pode ser visto como composto dos equipamentos, das instalações e das pessoas.[...] Dessa forma, além das pessoas, restam os equipamentos e as instalações físicas da empresa para que possamos constituí-la. Assim, já se notaria a importância que as pessoas têm na organização. (2000, p. 199)

Realmente, não se pode admitir a existência de uma organização sem o envolvimento das pessoas, sendo sua presença ainda mais relevante em empresas de prestação de serviços, onde o lado humano é o fator preponderante.

Considerando a importância das pessoas como instrumento diferenciador das organizações, Vianna apud Signorini declara que “o ser humano será o verdadeiro diferencial competitivo das empresas triunfadoras no século 21” (2000, p. 215). Sua posição fica ainda mais fortalecida ao afirmar que “intuição é preciso, e esta nem o mais moderno ‘Pentium’ fornece. [...]. Para máquinas iguais, o verdadeiro diferencial competitivo das empresas é e será, cada vez mais, o ser humano”.

Percebe-se, portanto, que, embora a tecnologia traga progressos significativos em termos de automação, os verdadeiros responsáveis pelo sucesso ou o insucesso de uma organização ainda continuam sendo as pessoas, começando pelo gerenciamento dos recursos disponíveis, inclusive os recursos humanos, elemento fundamental para a diferenciação. A ênfase nas pessoas, portanto, torna-se mais compreensível à medida que se percebe a possibilidade de aproximação tecnológica entre as organizações. Assim como Vianna, citado anteriormente, De Marchi e Silva também concordam que “o diferencial das empresas para com as concorrentes não pode se limitar à introdução de inovações tecnológicas, pois estas, via de regra, estão ao alcance de quem possa pagar por elas” (1997, p. 32). Percebe-se, portanto, que embora a tecnologia avance em favor das organizações, esta torna-se de alguma forma disponível a todas as empresas, mesmo que através de empréstimos ou financiamentos.

Percebendo a importância das pessoas diante de um cenário de constantes mudanças, Claus Möller, especialista em temas relacionados com qualidade e recursos humanos, alerta

que “futuramente as empresas competirão entre si não apenas pelos clientes, mas também por recursos humanos qualificados”, ao conceder entrevista à revista HSM Management (1997, p. 106).

Ana Cristina Limongi-França, prêmio Ser Humano Oswaldo Checchia 2002, enfatiza a valorização das pessoas nas organizações para o atingimento de resultados satisfatórios, ao mesmo tempo em que aponta para a necessidade das inovações administrativas:

Em tempos de diversidade e diferenciação, gradativamente o capital humano passa a ser reconhecido como peça-chave das organizações vencedoras. Paralelamente às inovações tecnológicas, as inovações administrativas começam a surgir à medida que há necessidades de pessoas motivadas, saudáveis e preparadas para enfrentar os constantes desafios. (2003, p. 102)

A importância e a influência das pessoas no desempenho das organizações ocupa, portanto, um papel decisivo, visto sua necessidade na participação do sistema produtivo. Nesse sentido, Signorini afirma que,

qualquer componente do sistema produtivo em algum momento no tempo, precisou, precisa, ou precisará das pessoas, em maior ou menor número, dependendo do sistema, dos processos ou da tecnologia empregada, mas não poderá prescindir delas. Podem não ser o centro, mas o sistema produtivo é, de maneira vital, delas dependente (2000, p. 200)

Não poderia ser diferente, visto que o potencial criativo, a tomada de decisões, a manutenção e o controle, entre outros fatores, são imprescindíveis da participação humana, sendo portanto, fator preponderante para que qualquer tecnologia possa obter sucesso.

Quanto à questão da qualidade nos produtos e serviços, esta somente será alcançada se aqueles (pessoas) que os produzem tiverem qualidade de vida no trabalho, sendo que a qualidade advém do comprometimento de todos (Fernandes, 1996). Assim, o comprometimento das pessoas (fator decisivo para alcançar a qualidade) está diretamente ligado à sua qualidade de vida no trabalho, refletindo proporcionalmente em favor da

empresa. À medida que os trabalhadores estiverem satisfeitos, estarão motivados e comprometidos na busca dos objetivos propostos.

De Marchi e Silva (1997) lembram que as grandes e modernas corporações, preocupam-se com o engajamento emocional das pessoas, sua satisfação interior e a percepção de ser responsável por algo que sinta como seu. Assim, buscam alternativas para envolver seu potencial humano, a fim de promover uma diferenciação e tornar-se cada vez mais competitivas. Convém lembrar que, embora este diferencial esteja sendo buscado principalmente por grandes empresas, deve ser seguido também pelas pequenas ou médias, visto que objetiva proporcionar melhorias aos trabalhadores e, ao mesmo tempo, reflexos positivos para a empresa.

Vicente Falconi Campos, afirma que “uma empresa honesta só pode sobreviver dentro de uma sociedade se for para contribuir para a satisfação das pessoas” (1999, p. 11). Embora sua primeira prioridade seja a satisfação dos clientes, Campos coloca o moral da equipe, a valorização e o crescimento do ser humano, como fatores importantes num Sistema de Qualidade Total.

Considerando a questão da satisfação do cliente interno e seus reflexos, Tsukamoto, citado por Fernandes é categórico em sua observação:

é impossível obter do cliente uma taxa de satisfação maior do que as apresentadas pelos funcionários responsáveis pelo produto ou serviço oferecido. A insatisfação, a má-vontade, o desconforto e outras situações negativas para o trabalhador se incorporarão, de uma forma ou de outra, ao produto final, reduzindo o nível de satisfação do consumidor (1996, p. 14).

Cientes disso, as empresas buscam novas alternativas e vêm nos seus recursos humanos, a possibilidade de diferenciar-se em relação às demais, utilizando a seu favor o potencial humano disponível. Isso ocorre através de programas de incentivos à educação, programas de saúde, introdução de esportes e atividades de lazer, entre outras possibilidades que venham a favorecer a qualidade de vida de seus funcionários e conseqüentemente a sua satisfação. Ainda nessa linha de raciocínio, algumas organizações investem em programas de Qualidade de Vida no Trabalho, o que vem a contribuir diretamente com a satisfação do

trabalhador em relação ao seu trabalho como um todo, promovendo mudanças no ambiente de trabalho, na sua execução, na atenção dada pelos superiores, na organização do trabalho e, inclusive na remuneração.

Considerando que o trabalhador permanece durante um período bastante significativo em seu local de trabalho é importante que este seja realizado em um ambiente agradável, que ofereça qualidade de vida ao trabalhador e satisfaça suas expectativas. Certamente isso proporcionará reflexos, tanto na vida pessoal como familiar deste trabalhador, bem como à empresa que oferece tais melhorias.

Torna-se importante ainda, salientar que “é no trabalho, ou por meio dele, que realizamos grande parte das nossas aspirações” (De Marchi e Silva, 1997, p. 31). Embora o significado original da palavra trabalho tenha ligação com sofrimento, sendo colocado por Cunha apud Signorini como algo que “restringe a autonomia e significa conformidade com necessidades primárias de sobrevivência”(2000, p. 116), este “transformou-se e hoje (...) ocupa posição central na vida humana” (Valle e Vieira, 1999, p. 40).

Essa transformação do significado do trabalho, desde a palavra que deu origem ao nome - “tripalium”-, até a atualidade, certamente experimentou um processo de mudanças, mas, de certa forma, o trabalho ainda continua ligado ao seu sentido original para muitos trabalhadores, considerando a pressão que vêm sofrendo em busca do aumento da produtividade e redução de custos. Favorecidas pelo aumento da procura e redução das vagas oferecidas, de certa forma muitas empresas tornam as pessoas “simples peças descartáveis”, dentro de um todo, onde o que mais interessa para alguns é apenas o lucro a qualquer preço, independente das condições oferecidas para que os objetivos propostos sejam alcançados.

Por outro lado, com o advento da busca da qualidade, pesquisas vêm demonstrando que fatores relacionados com a satisfação dos trabalhadores tem relação direta com sua produtividade, interferindo também na competitividade da empresa, pois

não se tem notícia de uma empresa competitiva com um pessoal mal-qualificado, insatisfeito e desmobilizado. Entretanto, o que se observa é um certo descompasso entre as técnicas e ferramentas utilizadas, ou às vezes apenas propaladas, para a implantação da Qualidade Total pelas gerências

operativas e a “mesmice” das práticas tradicionais adotadas no que concerne ao gerenciamento dos recursos humanos, resultando no fracasso da implantação de tais programas nas empresas. (Fernandes, 1996, p. 31)

A autora observa ainda, que “não se pode esperar qualidade no desempenho de pessoas que carecem de qualidade em seu próprio trabalho” (1996, p. 39).

Busca-se, portanto, delinear a questão da qualidade de vida no trabalho, tendo em mente suprir essa lacuna que vem sendo deixada por grande parte das organizações, em favor da busca desenfreada de lucros, sem considerar que a verdadeira possibilidade de destacar-se no mercado, seria justamente através de um maior investimento nos seus recursos humanos. Assim, é na qualidade de vida no trabalho que se busca novas perspectivas de diferenciação e competitividade frente às demais organizações, juntando todas as forças motivacionais existentes nos diversos colaboradores. Trata-se, além de atender as expectativas dos trabalhadores, uma necessidade, pois as empresas que oferecerem as melhores perspectivas, tendem a atrair com maior facilidade, um capital humano capacitado e motivado.

2.2 - Aspectos históricos da qualidade de vida no trabalho

Embora atualmente ainda existam alguns dirigentes de empresas que relutam em estabelecer políticas que tornem o ambiente de trabalho mais agradável e produtivo (Mello, 2001) os primeiros passos para a melhoria da qualidade de vida no trabalho já foram dados há algum tempo.

Para Rodrigues “a Qualidade de Vida no Trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência. Com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa” (1998, p. 76). Pode-se considerar ainda, que no passado, esse tema era representado pela “busca de satisfação do trabalhador e pela tentativa de redução do mal-estar e do excessivo esforço físico no trabalho” (Goulart e Sampaio, 1999, p. 20).

A busca da satisfação do trabalhador e a tentativa de reduzir o mal-estar e o excessivo esforço físico no trabalho vem ocorrendo desde as primeiras civilizações, mas apenas a partir da sistematização dos métodos de produção, nos séculos XVIII e XIX, tornou-se possível estudar as condições de trabalho de forma científica. Tais estudos ocorreram primeiramente pelos economistas liberais, posteriormente, pelos teóricos da Administração Científica, até chegar à Escola de Relações Humanas (Goulart e Sampaio, 1999; Rodrigues, 1998). Para Goulart e Sampaio, a Escola de Relações Humanas foi a que mais se identificou com o movimento de qualidade de vida no trabalho, contribuindo com os estudos de Elton Mayo (relações sociais do trabalhador e aumento da produtividade devido a determinados fenômenos de grupo), Maslow (hierarquia das motivações: satisfeitos os motivos primários ou fisiológicos, surgem os motivos secundários ou psicossociais), Herzberg (fatores higiênicos: os indispensáveis e os necessários; fatores motivacionais: tendem a aumentar o interesse pelo trabalho) e Kurt Lewin (fenômenos de grupo: convivência e participação tendem a aumentar a rentabilidade no trabalho) (Goulart e Sampaio, 1999).

A observação dos autores busca, dessa forma, explicar os estudos que influenciaram no processo de desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho, ocorridos durante o período que antecede os estudos que tratam diretamente sobre o tema qualidade de vida no trabalho. Embora ainda não houvesse um estudo que tratasse desse tema, as melhorias ocorridas em relação ao trabalho ou no ambiente em que este era realizado, vinham, de certa forma, satisfazer ao trabalhador, contribuindo assim, para a melhoria da sua qualidade de vida.

A expressão qualidade de vida no trabalho surgiu na Inglaterra, em 1950, a partir dos estudos de Eric Trist e seus colaboradores, numa abordagem sócio-técnica em relação ao trinômio Indivíduo - Trabalho - Organização, embasada na análise e reestruturação da tarefa, com o objetivo de tornar a vida dos trabalhadores menos penosa, buscando assim a satisfação do trabalhador no trabalho e com o trabalho. (Goulart e Sampaio, 1999; Fernandes, 1996; Vieira, 1996; Rodrigues, 1998; Búrigo, 1997)

A criação da *National Commission on Productivity* na década de 60, nos Estados Unidos, seguida da *National Center for Productivity and Quality of Working Life* (Fernandes, 1996; Rodrigues, 1998) contribuíram para o prosseguimento dos estudos sobre a qualidade de

vida no trabalho, havendo uma redução de interesse por esse assunto nos anos 70, o qual ressurge novamente no final desta mesma década, devido a divulgação de técnicas japonesas de administração nas organizações do ocidente (Fernandes, 1996; Vieira, 1996; Goulart e Sampaio, 1999; Rodrigues, 1998; Bowditch & Buono, 1992).

Com a intensificação dos estudos, destacaram-se no Brasil, a partir da década de 80, os estudos realizados na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), as pesquisas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e as pesquisas na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Assim, entre os pesquisadores brasileiros que contribuíram construtivamente com o avanço das pesquisas sobre a qualidade de vida no trabalho destacam-se: Quirino e Xavier, Fernandes e Becker, Siqueira e Coleta, Moraes, Macedo, Lima, Rodrigues, Fernandes e Vieira (Búrigo, 1997).

Atualmente, já existe a Rede de Estudos em Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (REG-QVT) que realiza reuniões mensais (desde o primeiro encontro internacional em 1998), conecta em torno de 200 pessoas (entre eles, 89 especialistas cadastrados) e surgiu a partir da expansão dos debates, pesquisas e orientações conceituais, estratégicas e operacionais em questões ligadas ao bem-estar no trabalho (Limongi-França, 2003).

2.3 - Conceito de qualidade de vida no trabalho

Para entender melhor a questão da qualidade de vida no trabalho, serão abordados também, algumas considerações sobre qualidade.

Segundo Edson Pacheco Paladini, a qualidade “é o elo perfeito que liga a empresa ao ambiente externo e a mantém lá, de forma estável e duradoura”, acrescenta porém que, para isso, é necessário que se conheça e atenda aos consumidores (1997, p. 27).

Já para Vicente Falconi Campos, "o verdadeiro critério da boa qualidade é a preferência do consumidor. É isto que garantirá a sobrevivência de sua empresa: a preferência do consumidor pelo seu produto em relação ao seu concorrente, hoje e no futuro" (1999, p. 2).

As afirmativas acima certamente levam à necessidade da presença crescente da qualidade nos produtos e serviços a fim de que as empresas alcancem sucesso no futuro. Para que isso possa ocorrer, é imprescindível também que se tenha uma concepção de Qualidade Total. Assim, Campos (1999) considera a Qualidade Total como sendo o trabalho de todas as pessoas de uma organização para a satisfação das necessidades de todas as pessoas (a sociedade). Refere-se assim, a todas as dimensões que afetam a satisfação das necessidades das pessoas e conseqüentemente a sobrevivência da empresa.

Segundo Signorini (2000), embora existam dúvidas quanto ao exato significado do termo qualidade de vida no trabalho, os elementos básicos que a distinguem seriam a preocupação com o efeito do trabalho nas pessoas e na eficácia da organização e, na idéia da participação dos trabalhadores na solução de problemas e no processo decisório organizacional.

Bowditch & Buono (1992, p. 208), também citados por Signorini (2000, p. 218) definem a qualidade de vida no trabalho como o “grau até onde os membros de uma organização são capazes de satisfazer necessidades pessoais importantes através de sua vivência nessa organização”. Percebe-se, portanto, que a definição baseia-se na satisfação das pessoas em relação às necessidades consideradas relevantes para os trabalhadores, podendo assim, ser de ordem financeira ou não, pois as necessidades pessoais podem variar de uma pessoa a outra. Os autores ressaltam, porém, que as questões ligadas à qualidade de vida no trabalho devem ser examinadas “não só do ponto de vista do empregado, mas também sob as perspectivas do empregador e da sociedade”. Assim, evidencia-se a abrangência de tais questões, que vão além do foco principal (o trabalhador) e tendem a refletir positivamente em outros campos (empresa/sociedade).

Já a pesquisadora Eda Conte Fernandes observa que podem existir diferentes enfoques para conceituar a expressão qualidade de vida no trabalho, mas a meta principal da abordagem "volta-se para a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações" (1996, p. 43), pois ao mesmo tempo em que se melhora a satisfação do trabalhador, melhora a produtividade da empresa.

Ainda em termos de conceituação, Vieira e Hanashiro apud Vieira definem qualidade de vida no trabalho como

(...) melhoria nas condições de trabalho - com extensão a todas as funções de qualquer natureza e nível hierárquico, nas variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais que venham, juntamente com políticas de Recursos Humanos condizentes, humanizar o emprego, de forma a obter-se um resultado satisfatório, tanto para o empregado como para a organização. Isto significa atenuar o conflito existente entre o capital e o trabalho. (1996, p. 39)

Vários conceitos poderiam ser citados, conforme o pensamento de diversos autores, mas, na verdade, a idéia central continuaria voltada para as melhorias proporcionadas ao trabalhador em relação ao seu trabalho e fatores a ele ligados, no intuito de obter maior satisfação e colaboração, com o fim específico de melhorar a produtividade e a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos pela organização. Essas melhorias, porém, tendem a surtir efeitos positivos tanto ao trabalhador quanto à organização, pois ao investir na melhoria das condições de vida do trabalhador, a empresa estará, indiretamente, investindo na elaboração de seus produtos ou serviços, garantindo mais qualidade e produtividade. Ressalta-se ainda, que devido à influência do trabalho na vida das pessoas, a satisfação obtida no ambiente de trabalho tende a influenciar na sua vida pessoal, melhorando a qualidade de vida em seus diversos aspectos (físico, psicológico, familiar, social, entre outros).

Assim, em termos de conceituação, entende-se por qualidade de vida no trabalho, os esforços em oferecer as melhores condições (ambientais, humanas, organizacionais, operacionais) para os trabalhadores realizarem seu trabalho, possibilitando harmonizar a relação capital/trabalho, a fim de proporcionar resultados satisfatórios tanto aos trabalhadores quanto à empresa envolvida nesse processo.

2.4 - A motivação e a satisfação humana

A motivação e a manutenção da satisfação humana é um desafio para qualquer organização que queira obter a colaboração de seus funcionários na busca de resultados positivos e o sucesso empresarial. Assim, existe um forte relacionamento entre esses fatores e

a qualidade de vida dos trabalhadores, pois esta, influencia diretamente na satisfação das pessoas envolvidas na organização, o que, por sua vez, as motiva para a colaboração e envolvimento na busca de resultados positivos.

Considerando esses aspectos, Quirino e Xavier, citados por Fernandes (1996, p. 56) afirmam que “... a Qualidade de Vida no Trabalho veio apenas sistematizar e enfatizar pesquisas e estudos sobre a satisfação e a motivação no trabalho”. A nova abordagem teria apenas introduzido uma nova visão a um assunto já existente, considerando a existência de argumentações teóricas mais modernas, porém, já definidas pelas tradicionais teorias motivacionais.

Marras (2001) e Rodrigues (1998) citam o Estudo de Hawthorne, iniciado no final dos anos 20, nos Estados Unidos, como sendo o primeiro dos experimentos mais abrangentes dos cientistas do comportamento, com o intuito de estabelecer uma relação entre as condições de trabalho e a incidência de fadiga ou monotonia entre os empregados. As conclusões desse estudo, porém, comprovaram que a simples ‘atenção’ dada aos trabalhadores influía na sua produtividade, levando assim, a retomada de novos estudos sobre o processo motivacional em 1950.

A partir da retomada desses estudos, surgem a teoria da hierarquização das necessidades humanas, publicada por Maslow, a Teoria X e Y de McGregor, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, além das pesquisas e estudos de Skinner, Vromm e Rotter. Essas pesquisas apontam, de acordo com as teorias de cada pesquisador, a relação dos aspectos motivacionais e seus reflexos no comportamento do trabalhador.

Para Marras, “quanto mais o empregado vê o seu trabalho recompensado, mais ele estará comprometido em cumprir as metas que lhe são estabelecidas” (2001, p. 281), aplicando todas as suas forças motivacionais. O autor aponta o líder ou o supervisor da organização como uma das maiores fontes geradoras de recompensas endógenas no trabalho, a qual pode ser transmitida ao trabalhador em forma de carisma. Lembra ainda que a auto-estima do empregado deve ser alimentada constantemente, de forma que,

ao lhe confiar uma tarefa ou lhe pedir para assumir um compromisso, não se deve perder a oportunidade de deixar claro que essa missão está sendo confiada a ele exatamente porque se reconhece sua habilidade e competência para realizá-la. Ele estará mais motivado tanto a conseguir bons resultados quanto a justificar a confiança depositada nele.

Marras lembra ainda que a plataforma motivacional (conjunto de medidas e mudanças a serem introduzidas pela Administração Estratégica de Recursos Humanos - AERH, ao longo de toda a estrutura organizacional) é "o grande instrumento diferencial para atingir objetivos desejados, tanto para o empregado quanto para o empregador" para obter níveis produtivos e qualitativos desejados. O autor ainda cita resultados de uma pesquisa realizada nos Estados Unidos, envolvendo 5.000 empresas (não identifica o ano da pesquisa) a qual demonstra que a produtividade se atinge através de desenvolvimento tecnológico (20%) e desempenho do trabalhador (80%). Quanto ao desempenho do trabalhador (100%), este depende de sua capacidade (30%) e de sua motivação (70%). A figura 2.1, a seguir, demonstra a relação da motivação com a produtividade em uma organização.

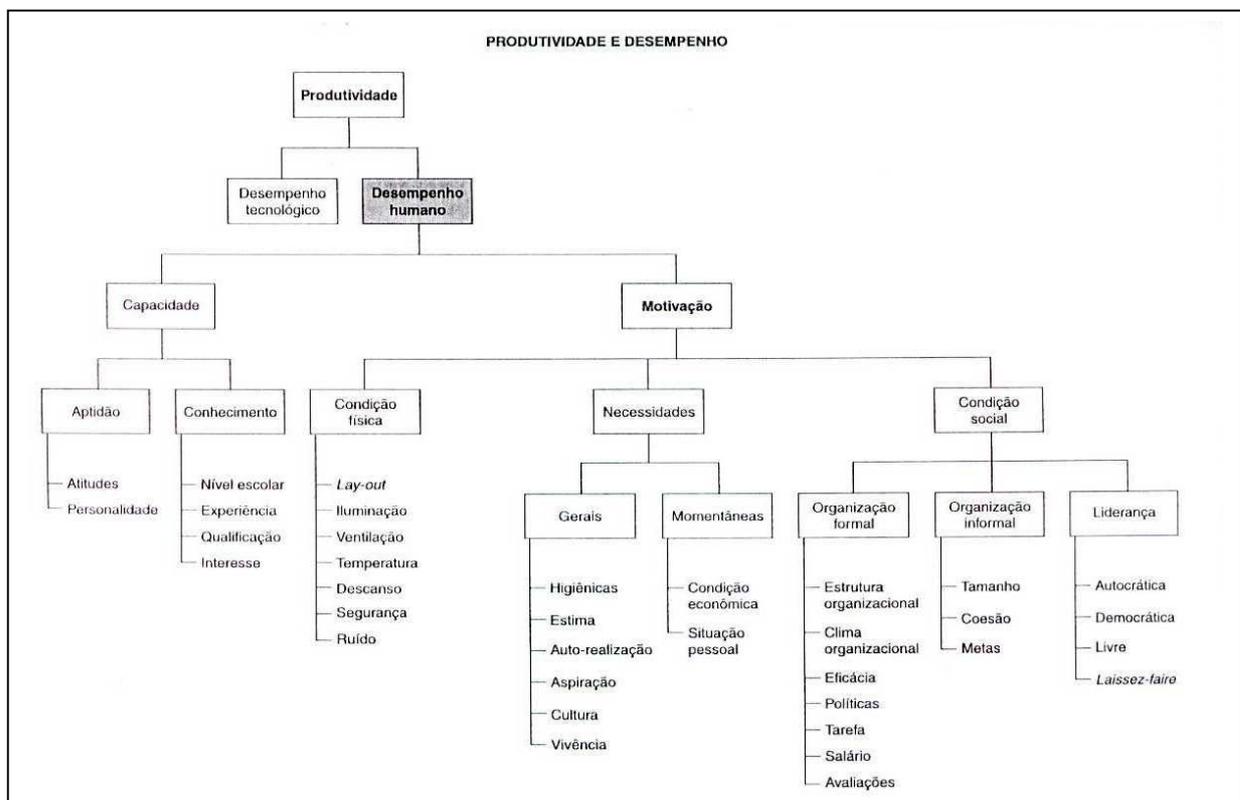


Figura nº 2.1: O impacto da motivação na produtividade.
Fonte: Marras (2001, p. 285)

A figura demonstra os diversos aspectos intervenientes no desempenho humano, enfatizando a representatividade da motivação na produtividade das empresas.

Assim como Marras, Bom Sucesso (2002, p.149) também concorda que os líderes devem manter medidas para assegurar o clima positivo na organização, observando que “as relações interpessoais constituem um forte componente da satisfação com o trabalho e, devido a esta importância, requerem um guardião, empenhado em esforços diários para a prevenção de conflitos”.

Considerando a valorização do trabalhador como forma de motivação, De Marchi e Silva lembram que além de aumentar o comprometimento, essa valorização aumenta a satisfação com o trabalho, “reduzindo o estresse ocupacional e melhorando sua qualidade de vida”, contribuindo assim, para “facilitar a administração de conflitos pessoais, de ressentimentos e de competição intra-organizacional” (1997, p. 92).

A relação existente entre a valorização das pessoas, seus sentimentos, emoções e sua qualidade de vida certamente tendem a contribuir para um melhor ambiente de trabalho e comprometimento do trabalhador. Assim, pode-se definir que,

qualidade de vida não decorre apenas de salário acima do mercado e de invejável plano de benefícios. Resulta também do tratamento humano, da gentileza, de leveza nas relações, da possibilidade de expressão de pontos de vista divergentes, do relacionamento sincero, do respeito aos ausentes e do orgulho pelo que se faz. Atenção, elogio e considerações constituem ingredientes indispensáveis quando se busca lealdade, qualidade e produtividade. (Bom Sucesso, 2002, p. 26)

Em seu livro "Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho", Bom Sucesso (2002) descreve vários aspectos relevantes nas relações interpessoais, que contribuem para a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores e que refletem positivamente para a organização, evidenciando que os trabalhadores de hoje, buscam no trabalho, além do sustento, uma forma digna e humana de reconhecimento.

A relação entre motivação e satisfação do trabalhador também é apontada por Signorini (2000), que os considera como fatores necessários para atingir estágios de qualidade

de vida no trabalho. Segundo o autor, a motivação serve de impulso para atingir o objetivo desejado (ligada ao contentamento de estar realizando o esperado, ou seja, sua satisfação) e a satisfação como contentamento pela possibilidade de atingir, ou de ter atingido o objetivo desejado (ligada à sua motivação para esse objetivo).

Quanto à Teoria de Motivação de Maslow, Signorini observa que “esta não pode ser reduzida à hierarquia das necessidades” (2000, p. 112). Para Signorini, os estudos de Maslow buscaram entender os processos que afetavam a vida interior dos seres humanos, possibilitando a abertura de portas que aliviassem as suas tensões e permitissem com que estes pudessem atingir estágios de saúde psicológica condizentes com a natureza humana em qualquer ambiente.

Para Motta apud Signorini (2000) as teorias da motivação classificam-se em três grandes correntes (necessidades, expectativas e aprendizado). A teoria das necessidades focalizam e ativam o indivíduo em uma determinada direção, como as teorias de Maslow, Alderfer ou Herzberg; a teoria das expectativas e intencionalidade focalizam a intenção do indivíduo para agir como a força básica de impulsão do seu comportamento, como nas teorias X e Y de MacGregor e as teorias do aprendizado focalizam o comportamento humano como função das suas conseqüências, decorrente dos trabalhos de Skinner.

Como pode ser percebido, os estudos da motivação humana estão relacionados com a qualidade de vida no trabalho. Assim, torna-se oportuno conhecer um pouco mais sobre algumas das principais teorias motivacionais, como a de Maslow, Herzberg e Vroom, descritas a seguir.

Maslow, citado por Chiavenato (2002), estruturou uma teoria motivacional denominada de hierarquia das necessidades humanas. Assim, classificou em forma de pirâmide as diferentes necessidades humanas existentes, conforme o grau de importância e influência no comportamento humano. Tendo como base as necessidades fisiológicas e no topo a necessidade de auto-realização, classificou e descreveu as necessidades humanas da seguinte maneira:

- necessidades fisiológicas: nível mais baixo das necessidades humanas. Constituída pelas necessidades básicas ou biológicas, como alimentação, repouso, abrigo, sexo, necessárias à sobrevivência do indivíduo;
- necessidades de segurança: segundo nível das necessidades humanas. Intimamente ligadas à sobrevivência da pessoa, constitui-se da necessidade de proteção contra perigos reais ou imaginários, físicos ou abstratos. Inclui-se assim qualquer tipo de perigo, mesmo o risco de demissão, por exemplo;
- necessidades sociais: relacionadas com a vida do indivíduo junto à sociedade em que está inserido. Surge quando as necessidades anteriores estiverem satisfeitas. Entre as necessidades sociais estão a aceitação por parte dos colegas, a necessidade de associação, de participação, a amizade, o afeto, o amor.
- necessidades de estima: maneira como a pessoa se vê e se avalia. Envolve auto-avaliação e auto-estima. Assim, abrange a necessidade de auto-confiança, aprovação e reconhecimento social, *status*, prestígio, reputação e consideração;
- necessidades de auto-realização: encontram-se no topo da hierarquia. Constitui-se basicamente da necessidade de desenvolver seu potencial continuamente ao longo da vida, podendo ser insaciável. Difere totalmente das necessidades anteriores, pois enquanto estas podem ser satisfeitas por recompensas externas (extrínsecas), como alimentação, dinheiro, bens, amizades, elogios, enquanto que as necessidades de auto-realização ocorrem intrinsecamente (sentimento de realização) não podendo ser observáveis ou controláveis por outros.

Novas necessidades vão surgindo assim que as anteriores forem satisfeitas, iniciando pelas necessidades fisiológicas (Signorini, 2000; Rodrigues, 1998). Podem ainda, ocorrer exceções em relação a essa hierarquia, visto que as preferências humanas podem divergir de uma pessoa para outra (Signorini, 2000; Bowditch & Buono, 1992).

Outra teoria motivacional existente é a de Herzberg, (Chiavenato, 2002) e refere-se à teoria dos dois fatores. Essa teoria apresenta alguns pontos de concordância com a teoria de Maslow e divide-se em:

- fatores higiênicos: também chamados de fatores insatisfacientes, pois provocam insatisfação quando precários. Referem-se basicamente à perspectiva ambiental, como as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, benefícios, políticas

da empresa, tipo de supervisão, clima interno, regulamentos e oportunidades existentes na empresa;

- fatores motivacionais: também chamados de fatores satisfacientes, pois podem provocar satisfação ou ausência de satisfação. Estão voltados ao conteúdo e às tarefas e deveres do cargo. Envolvem sentimentos de realização, crescimento, reconhecimento profissional, produzindo satisfação e aumento de produtividade em níveis superiores aos normais. Entre os fatores satisfacientes, estão a delegação de responsabilidade, a promoção, liberdade de decisão quanto à execução do trabalho, uso das habilidades pessoais, simplificação do cargo pelo ocupante, enriquecimento do cargo, estabelecimento de objetivos e posterior avaliação.

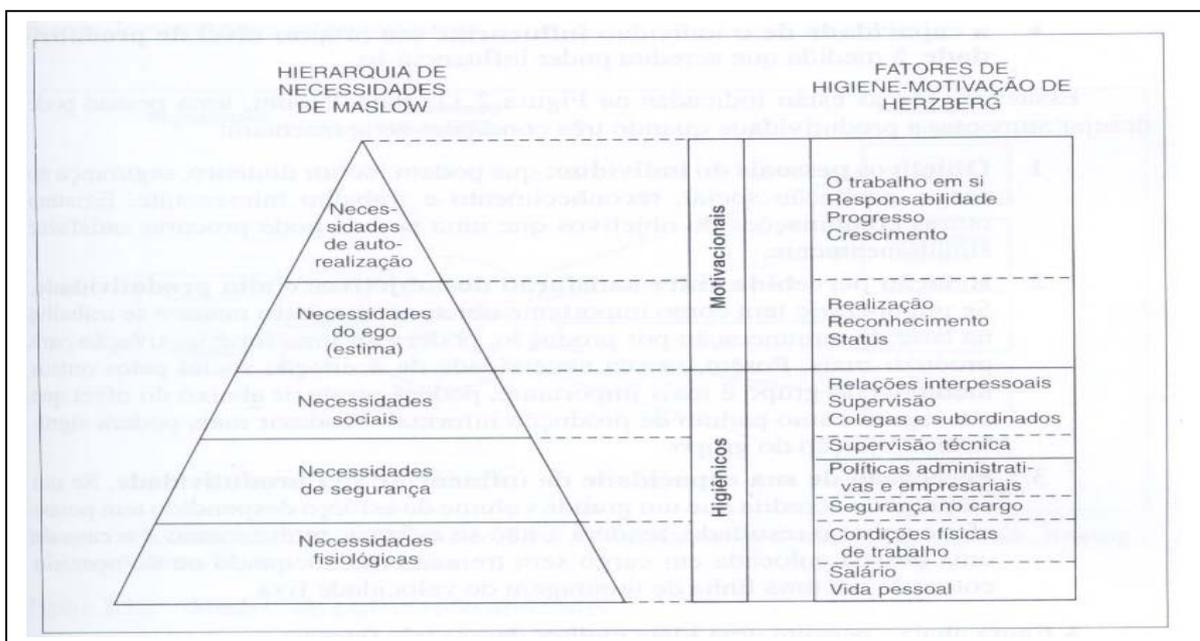


Figura nº 2.2: Comparação dos modelos de motivação de Maslow e de Herzberg.

Fonte: Chiavenato (2002, p. 89)

Além das teorias já citadas, Vroom (Chiavenato, 2002) concebeu uma teoria voltada exclusivamente à motivação para produzir, destacando assim, três fatores que determinam essa motivação:

- objetivos pessoais do indivíduo: desejo de atingir objetivos, que podem incluir dinheiro, segurança no cargo, reconhecimento e cargo interessante, aceitação social, entre outros objetivos;
- relação entre satisfação dos objetivos e alta produtividade: varia conforme os objetivos do indivíduo, podendo por exemplo, produzir mais, se sua remuneração

estiver atrelada à produção, ou produzir menos, se a aceitação social pelo grupo for mais importante e este for um pressuposto para a aceitação.

- percepção da capacidade de influenciar sua produtividade: consiste na relação entre as expectativas e a recompensa. Por exemplo, se um empregado percebe que seu esforço tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a se esforçar menos.

Marras (2001) e Bom Sucesso (2002), baseados em estudos já existentes, também concordam que as expectativas, necessidades e interesses, existentes na relação homem/trabalho são diversas, variando em função das diversas realidades. Assim, é natural que fatores tidos como motivadores, passem a não mais estimular o indivíduo à medida que estes forem satisfeitos, pois novas necessidades irão surgir posteriormente à sua satisfação. Quanto ao conceito da progressão hierárquica, Bowditch & Buono (1992), observam que há poucas provas que o sustentam, considerando que não há uma verificação empírica adequada na estrutura da hierarquia das necessidades de Maslow.

Fernandes (1996) ainda salienta a importância de contar com empregados satisfeitos, por considerar a melhor qualidade de vida dos trabalhadores o alicerce para a implantação da Gestão da Qualidade Total, onde a participação é fundamental para que se obtenha o sucesso.

A percepção e o conhecimento dos fatores motivacionais torna-se necessária para entender melhor o comportamento humano, face às suas expectativas, tendo em vista melhorar a qualidade de vida no trabalho. Os fatores motivacionais também estão intimamente ligados a satisfação do trabalhador. É necessário portanto, conhecer os fatores capazes de satisfazer as necessidades desses trabalhadores, a fim de atingir os melhores níveis motivacionais possíveis dentro da organização. Torna-se oportuno lembrar que “o grau de excelência de qualquer Instituição é função do grau de excelência das Pessoas que com ela colaboram. E o grau de excelência de qualquer Pessoa é função do grau em que o seu potencial se materializa, via capacitação e motivação” (Santana, 2000).

2.5 - As preferências/necessidades dos trabalhadores

Como foi visto anteriormente, as necessidades humanas são renovadas assim que as anteriores forem satisfeitas. A motivação dos trabalhadores, portanto, é um processo contínuo. Caso seja interrompido, certamente ocorrerá a frustração das expectativas existentes, ou seja, interrompe-se o processo motivacional.

Na verdade, é oportuna a observação de Signorini (2000, p. 222) ao lembrar que “nem todo o progresso e avanço tecnológico alcançado no mundo atual garantem algumas condições da época da escravidão (alimentação, moradia e algumas condições de saúde)”. A intenção, certamente, não é de regredir no tempo ou defender a escravidão. Pelo contrário, busca-se, dessa forma, lembrar que o processo de evolução da humanidade deveria andar junto com o progresso tecnológico, oportunizando a melhoria da qualidade de vida de um modo geral. Este assunto, porém, se prolongaria demasiadamente, fugindo da proposta inicial deste trabalho.

Assim, objetivando localizar possíveis caminhos para melhorar a qualidade de vida no trabalho, Limongi-França constata que, a partir da observação em qualquer ambiente de trabalho, pode ser identificado um grande número de informações ligado à qualidade de vida no trabalho. A autora cita a existência de “inquietações, individuais e coletivas, quanto a pressões, conciliação de expectativas entre trabalho, família e consumo, sinais de *stress*, hábitos alimentares e cuidados físicos, estilos de vida, impactos tecnológicos”(2003, p. 30), como fatos que estariam continuamente abrindo espaço para a discussão, a fim de proporcionar melhorias na qualidade de vida, tanto no trabalho, quanto fora dele.

Tomando como base o foco na qualidade e no cliente interno, é necessário que se conheça os fatores intervenientes na qualidade de vida do trabalhador, considerando suas expectativas, necessidades e exigências, o que irá afetar seu nível de satisfação, refletindo na sua produtividade. Cleo Carneiro apud Fernandes centraliza nas pessoas o princípio para o desenvolvimento da empresa em sua definição:

Qualidade de Vida no Trabalho é ouvir as pessoas e utilizar ao máximo sua potencialidade. Ouvir é procurar saber o que as pessoas sentem, o que as pessoas querem, o que as pessoas pensam... e utilizar ao máximo sua potencialidade é desenvolver as pessoas, e procurar criar condições para que as pessoas, em se desenvolvendo, consigam desenvolver a empresa. (1996, p. 38)

O pensamento de Carneiro, embora use o termo “ouvir”, deixa claro que a intenção, na verdade, é de que se permita um espaço para que as pessoas (trabalhadores) possam externar suas expectativas, experiências e contribuições, trazendo benefícios para o trabalhador e para o empregador. Tendo em vista buscar a melhoria da qualidade de vida no trabalho, o trabalhador passa a ser, portanto, o foco de investigação mais importante, “pois é capaz de identificar quais as suas necessidades para desenvolver um trabalho melhor e elevar a sua Qualidade de Vida dentro da organização”(Fernandes, 1996, p. 107). Assim, é oportuno salientar que

todo o trabalhador, funcionário ou executivo sabe do que precisa em todos os sentidos (físico, instrumental, técnico, psicossocial, organizacional) para melhorar sua performance profissional. Sabe também, quais são suas necessidades para desenvolver um trabalho melhor, e elevar a sua qualidade de vida dentro da organização, o que, sem dúvida, refletir-se-á em sua própria vida pessoal. Portanto, são eles que têm informações valiosas a oferecer à gerência de RH das empresas.(Fernandes, 1996, p.16-17)

Ao mesmo tempo em que localiza a principal fonte para obter as informações necessárias ao desenvolvimento de ações para a melhoria da qualidade de vida no trabalho, surge também uma dificuldade, como salientam Quirino e Xavier, citados por Fernandes, devido a “diversidade das preferências humanas e diferenças individuais dos valores pessoais e o grau de importância que cada trabalhador dá às suas necessidades, implicando provavelmente em denotado custo operacional” (1996, p. 47). Considerando que as pessoas possuem percepções diferentes, determinada questão pode afetar negativamente a motivação de alguém, sem, no entanto, causar prejuízos a outro (Bom Sucesso, 2002).

Ao analisarem trinta fatores relacionados com a melhoria da qualidade de vida no trabalho em uma pesquisa realizada por Quirino e Xavier, estes constataram que os fatores mais representativos para os trabalhadores foram os aspectos ligados à realização do trabalho, oportunidade de aprender, informação científica para realizar o trabalho, equipamentos para o trabalho, segurança no emprego e proporções justas na compensação. Por outro lado, a “participação” é apontada por Fernandes & Gutierrez, apud Fernandes (1996, p. 57) como “um dos mais importantes elementos comportamentais intervenientes na qualidade de vida no trabalho”.

Pesquisas realizadas por Harmann e Hormann concluem que além de motivações financeiras “os empregados querem coisas intangíveis como um tratamento respeitoso, satisfação pessoal no trabalho e amplas oportunidades de adquirirem novas habilidades e continuarem seu crescimento enquanto pessoa, bastante autonomia e reconhecimento pela execução de um bom trabalho” (Signorini, 2000, p. 120).

Além disso, considerando os pontos intangíveis, outro fator que pode ser apontado é a ética e a postura da empresa para com a comunidade que, de certa forma, também afeta o trabalhador. Nesse sentido, “há quem abra mão de salário e status e demita-se de uma instituição cuja imagem compromete a reputação de quem dela faz parte” (Bom Sucesso, 2002, p. 160). A autora lembra que “trabalhar em empresa que paga bem mas trata as pessoas com desconsideração e desrespeito, parece ser situação cada dia menos tolerada pelo empregado”.

Percebe-se, portanto, que reside nos trabalhadores a principal fonte de informações referentes aos fatores intervenientes na qualidade de vida no trabalho. Embora as preferências possam divergir entre os inúmeros trabalhadores, devem ser observadas as questões mais relevantes, onde exista um consenso, a fim de proporcionar melhorias gradativas, que beneficiem o maior número de colaboradores possível.

Ao mesmo tempo em que se busca conhecer os fatores intervenientes na qualidade de vida dos trabalhadores, decorre o interesse e a necessidade de controle e mensuração desses dados. Assim, Carlito Kerling, apud Fernandes (1996, p. 65) sinaliza mais um fator que merece a atenção das organizações que buscam produtividade e competitividade empresarial,

ao lembrar que "aquilo que não se consegue medir, não se consegue melhorar. Poucas, muito poucas são as empresas que focalizam esta assertiva quando se trata de recursos humanos". Essa observação vem demonstrar a necessidade de conhecer melhor o capital humano disponível e suas expectativas, através de uma metodologia que possibilite a comparação dos dados obtidos, a fim de permitir a análise e proceder a melhoria contínua dos resultados.

Fernandes defende o monitoramento de melhorias contínuas, utilizando técnicas confiáveis e científicas, da mesma forma como ocorre no Programas de Qualidade Total, utilizando o PDCA também na área de Recursos Humanos. Para a autora, "o cliente interno, tal qual o cliente externo, passa a orientar as ações corretivas e gerar diretrizes que vão subsidiar a gestão estratégica de RH" (1996, p. 16). Assim, propõe que o modelo de investigação, embora elaborado com base na literatura que trata dos conceitos e fatores de qualidade de vida no trabalho, seja adaptado à realidade de cada empresa.

A autora também defende a Auditoria Operacional de Recursos Humanos, a fim de avaliar o nível de satisfação dos funcionários, baseada em procedimentos concretos, utilizando itens de controle que possibilitem medir os resultados, permitindo seu gerenciamento.

Já para Signorini, os fatores que influenciam a qualidade de vida no trabalho podem ser observados ou percebidos, "através de pesquisas qualitativas no relacionamento diário com os trabalhadores, ou através de pesquisas quantitativas com tratamento estatístico"(2000, p. 261).

A busca de informações sobre a qualidade de vida no trabalho, certamente tem como referência o próprio trabalhador, tendo como fonte principal seus depoimentos. Estes podem ser medidos/avaliados quantitativamente ou qualitativamente, baseado em fatores ou critérios considerados importantes para atingir um bom nível de qualidade de vida no trabalho. Entre esses fatores, podem ser considerados o ambiente de trabalho, as condições de trabalho, as relações interpessoais, a remuneração, entre diversas possibilidades que permitam melhorias aos trabalhadores.

Percebe-se, portanto, que as pesquisas a serem realizadas junto aos trabalhadores têm como objetivo a busca de informações sobre a motivação, a satisfação e as expectativas desses trabalhadores nos diversos fatores relacionados à qualidade de vida no trabalho, podendo ser buscados através de pesquisas de clima organizacional ou clima interno, que será visto mais adiante, no item 2.8.

2.6 - Focos/indicadores dos programas de qualidade de vida no trabalho

O termo "qualidade de vida", embora esteja freqüentemente inserido em matérias de revistas e jornais, ainda soa um tanto abstrata. Algumas empresas buscam oferecer qualidade de vida aos seus funcionários, mas de certa forma, não possuem uma noção exata quanto à abrangência da qualidade de vida no trabalho, resultando, muitas vezes, em programas de assistência à saúde, atividades de lazer ou outras atividades, que, certamente, também contribuem para melhorar a qualidade de vida do trabalhador.

Na verdade, a qualidade de vida no trabalho vai além disso, buscando atingir alguns pontos básicos na relação capital/trabalho (empresa/trabalhador), ultrapassando as necessidades básicas do trabalhador, partindo para outros fatores (além dos financeiros), para que se atinja a satisfação das pessoas envolvidas na organização (colaboradores), trazendo benefícios a todos os envolvidos, inclusive à empresa.

Assim, a análise da combinação de três fontes têm demonstrado grande contribuição na construção de métodos de diagnóstico e intervenção da qualidade de vida no trabalho: a econômica, a organizacional e a medicina, por cobrirem os grandes eixos da qualidade de vida no trabalho, como características sócio-funcionais, processos de trabalho e de produção e saúde ocupacional (Limongi-França, 1999).

Considerando o eixo organizacional, a autora cita Fernandes e Rendón que apontam como focos dos programas de Qualidade de Vida no Trabalho a reestruturação dos postos de trabalho, a melhoria da cultura organizacional, a criação de grupos autônomos ou autogerenciados. Observa também que os critérios de qualidade de vida no trabalho elaborados por Walton (quadro nº 2.2) colocam padrões objetivos e subjetivos de

compensação, aspectos da saúde física e mental, integração social, desenvolvimento comunitário e contribuição das teorias de desenvolvimento humano, além de citar a teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow. Diferencia situações potenciais de operacionalizações corretas para os padrões e critérios utilizados.

Nesse trabalho, a autora consolida através de seus estudos, um grande grupo, formado por 36 fatores que podem ser operacionalizados como indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho (ver quadro nº 2.1 a seguir).

INDICADORES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	
<ul style="list-style-type: none"> • Ação social e ecológica da empresa • Ausência de insalubridade • Autonomia no trabalho • Carreira • Comprometimento dos empregados • Conforto do ambiente físico • Direitos legais garantidos • Educação no relacionamento • Estabilidade no emprego • Imagem da empresa na sociedade • Imparcialidade nas decisões gerenciais • Jornada de trabalho • Longevidade • Nível cultural dos empregados • Padrão geral de saúde dos empregados • Proteção do patrimônio da empresa • Salário • Valorização dos serviços pelos outros setores 	<ul style="list-style-type: none"> • Atividades esportivas, culturais e de lazer • Ausência de preconceitos • Capacitação múltipla para o trabalho • Comprometimento dos empregadores • Condições gerais de trabalho • Crescimento como pessoa, em função do trabalho • Distribuição justa de rendimentos entre os cargos • Esperança de continuidade na empresa • Estima por parte dos colegas • Infância • Informações sobre o que deve ser feito • Liberdade de expressão • Nível cultural dos empregadores • Padrão geral de saúde dos empregadores • Privacidade para trabalhar • Alimentação fornecida pela empresa • Seguro de vida • Vida pessoal preservada

Quadro nº 2.1: Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho

Fonte: Adaptado de Limongi-França (1999, p. 89)

Em outro trabalho, mais recente (2003), Limongi-França retrata de forma bastante abrangente, os principais pontos ligados ao tema qualidade de vida no trabalho. Ao considerar o foco nas pessoas, observa que a temática da qualidade de vida no trabalho

se estende a levantamentos de riscos ocupacionais do trabalho, ergonomia, questões de saúde e segurança do trabalho, carga mental, esforços repetitivos, comunicação tecnológica, psicologia do trabalho, psicopatologia, significado do trabalho, processos comportamentais, expectativas, contrato psicológico de trabalho, motivação, liderança, fidelidade, empregabilidade. (2003, p. 21)

Para Maurice Boisvert, citado por Fernandes, “a organização do trabalho constitui o objeto principal das tentativas de melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho” (1996, p. 35). Tal pensamento reforça a tese de que não são necessários pesados investimentos para que ocorram melhorias na qualidade de vida no trabalho. Assim, para Walton apud Fernandes o foco da investigação objetiva questionar as formas a serem adotadas para que “os cargos se mostrem mais produtivos e satisfatórios, com vantagem para as pessoas e organizações, mediante a reformulação do desenho de cargos e postos de trabalho”(1996, p. 35).

Fernandes aponta a relação existente entre a satisfação do trabalhador com a produtividade das organizações quando fala sobre a aplicação da tecnologia de qualidade de vida no trabalho. Neste sentido, a autora, lembra que esta

pode ser utilizada para que as organizações renovem suas formas de organização no trabalho, de modo que, ao mesmo tempo em que se eleve o nível de satisfação do pessoal, se eleve também a produtividade das empresas, como resultado de maior participação dos empregados nos processos relacionados ao seu trabalho. (1996, p. 35-36)

Lembra ainda, que o objeto principal das ações de programas de Qualidade de Vida no Trabalho são as reformulações a nível de trabalho, que buscam maior eficácia e produtividade, ao mesmo tempo em que atendem as necessidades básicas dos trabalhadores. A autora também cita Walton, que coloca nos programas de Qualidade de Vida no Trabalho a meta de

gerar uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolve simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia a nível do cargo, recebimento de recursos de “feedback” sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e com ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo. (1996, p. 36)

A observação de Walton evidencia a necessidade de atender o lado humano das pessoas, onde a delegação de responsabilidades requer “feedback” (retorno) sobre o desempenho, objetivando o crescimento pessoal dos trabalhadores. Um programa de Qualidade de Vida no Trabalho, portanto, tem como finalidade uma abrangência bem maior

do que o atendimento das necessidades básicas do trabalhador e busca na satisfação das pessoas envolvidas na empresa, um aliado para impulsionar o desenvolvimento e o sucesso da organização, através do maior engajamento de seu potencial humano.

A importância da possibilidade de crescimento dos seres humanos e sua qualidade de vida no trabalho também é apontada por Signorini (2000), que, por sua vez, enfatiza a importância das condições e das relações no trabalho, as inovações nele introduzidas e os ambientes proporcionados, observando a necessidade de haver uma visão sistêmica, holística, não apenas em relação ao ser humano, mas também em relação ao todo que o cerca.

Assim, observa que devem ser considerados os aspectos relacionados com a organização do trabalho, incluindo itens como jornadas e regime de trabalho, o conteúdo e a abrangência das tarefas, a participação dos trabalhadores nas decisões sobre seu trabalho, o clima de abertura e confiança existentes, considerando necessária sua harmonia (por estarem interligados) para alcançar os objetivos empresariais e dos trabalhadores.

Signorini (2000, p. 120) observa ainda a ênfase dada por Motta em alternativas que visem o “aumento da autonomia individual, como a ampliação do conteúdo das tarefas, maior participação no processo decisório e a liderança mais democrática”.

Diversos autores estruturaram modelos que identificaram fatores determinantes da qualidade de vida no trabalho nas organizações. Entre eles, Fernandes (1996) cita Walton, Lippit, Westley, Belanger, Werther & Davis, Hackman & Holdham, entre outros. Além desses, Rodrigues (1998), cita ainda as pesquisas de Huse & Cummings, Nadler & Lawler, Vredenburg & Sheridan, Kahn, Shamir & Salomon, além das pesquisas realizadas na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Nesse sentido, serão expostos a seguir, algumas teorias e estudos, objetivando conhecer melhor os fatores relevantes e apontados por alguns autores.

O modelo criado por William Westley, citado por Fernandes (1996) e Rodrigues (1998), adota quatro dimensões da qualidade de vida no trabalho que devem ser avaliados, servindo como indicadores. Tais fatores são políticos, econômicos, psicológicos e

sociológicos. Assim, pelo modelo de Westley, a qualidade de vida no trabalho pode ser percebida conforme a situação desses indicadores:

- político: representando segurança no emprego, liberdade de expressão e atuação sindical, valorização do cargo, retroinformação, relacionamento com a chefia;
- econômico: remuneração adequada ao cargo, equidade salarial, benefícios, carga horária, local de trabalho e ambiente externo;
- psicológico: nível de desafio, criatividade, desenvolvimento potencial, desenvolvimento pessoal, desenvolvimento profissional, identificação com as tarefas realizadas e variedade de tarefas, auto-avaliação;
- sociológico: relacionamento interpessoal, participação nas decisões, autonomia, valor pessoal e grau de responsabilidade.

Hackman & Oldham instituíram um instrumento de medição conhecido por *Job Diagnostic Survey - JDS* (Levantamento do Diagnóstico do Trabalho - LDT) e propõem um modelo que se apóia nas características objetivas do trabalho, considerando que a qualidade de vida no trabalho pode ser avaliada quanto às dimensões da tarefa (variedade de habilidades, identidade da tarefa, significação da tarefa), estado psicológico (percepção do significado do trabalho, responsabilidade pelos resultados do trabalho, conhecimento dos resultados do trabalho) e resultados pessoais e de trabalho (alta motivação interna para o trabalho, alta satisfação com o trabalho, alta qualidade e desempenho do trabalho, baixo absenteísmo e rotatividade) (Fernandes, 1996; Rodrigues, 1998).

Os estudos de Davis & Werther estruturaram um modelo com ênfase na análise do conteúdo e da designação dos cargos, no qual especificam elementos organizacionais, ambientais e comportamentais como representativos, influenciando no projeto de cargos em termos de qualidade de vida no trabalho. Quanto aos elementos organizacionais, estes consideram o fluxo de trabalho, as práticas de trabalho e a abordagem mecanicista; os elementos ambientais constituem a habilidade e disponibilidade dos empregados e as expectativas sociais e, por último, os elementos comportamentais, constituídos pelas necessidades humanas, modos de comportamentos individuais, destacando-se a autonomia, variedade, identidade com a tarefa e retroinformação (Rodrigues, 1998; Fernandes, 1996).

Siqueira e Coleta identificaram através de metodologia exploratória, os seguintes fatores, como determinantes da qualidade de vida no trabalho: o trabalho, as relações interpessoais, os colegas, os chefes, a política de recursos humanos e a organização. Essas, por sua vez, resultaram em cinco categorias, assim definidas: políticas de recursos humanos, trabalho, interações pessoais, indivíduo e organização (Búrigo, 1997).

Bowditch & Buono (1992) visualizam a qualidade de vida no trabalho considerando os diversos estudos já existentes na literatura e apontam quatro domínios distintos, mas relacionados entre si:

- filosofia: conjunto de valores e suposições subjacentes, de natureza colaborativa, humanística e igualitária;
- estruturas e métodos: composto por metas compartilhadas, comitês conjuntos, estratégias de desenvolvimento organizacional, entre outros, utilizados para proceder a mudança organizacional;
- processos humanos: participação dos colaboradores na solução de problemas e tomada de decisões, melhores relações e competências interpessoais, decorrentes de mudanças planejadas;
- resultados: baseados em avaliações adaptativas à realidade da organização, freqüentemente voltadas a questões como satisfação no trabalho, eficácia organizacional, produtividade individual e que possam ter continuidade e acompanhamento.

Também baseada na literatura existente, Fernandes (1996) aponta que os elementos-chave de qualidade de vida no trabalho apóiam-se especialmente em quatro pontos, os quais também são apontados como representativos por Nadler & Lawler, citados pela autora. A autora destaca:

- a resolução de problemas através de participação, sugestões ou inovações, envolvendo os membros de toda a organização;
- a reestruturação da natureza do trabalho, através do enriquecimento de tarefas, redesenho de cargos, rotação de funções, grupos autônomos ou semi-autônomos;
- as inovações no sistema de recompensas, podendo ser financeiras e/ou não-financeiras;

- as melhorias no ambiente de trabalho, incluindo clima, cultura, meio-ambiente físico, aspectos ergonômicos e assistenciais.

A teoria de Walton é um dos modelos de qualidade de vida no trabalho mais difundidos, entre os existentes. Nele, são propostos oito critérios de qualidade de vida no trabalho, tomando como base a compensação justa e adequada, as condições de trabalho, o uso de desenvolvimento de capacidades, a oportunidade de constitucionalismo, o trabalho e o espaço total de vida e a relevância social da vida no trabalho (Vieira, 1996; Signorini, 2000; Valle e Vieira, 1999; Fernandes, 1996; Búrigo, 1997; Limongi-França, 1999; Bowditch & Buono, 1992). Esses autores descrevem os oito critérios de Walton, de acordo com o quadro abaixo:

CRITÉRIOS DE QVT	INDICADORES DE QVT
1 - COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA	equidade interna e externa justiça na compensação partilha nos ganhos de produtividade proporcionalidade entre salários
2 - CONDIÇÕES DE TRABALHO	jornada de trabalho razoável ambiente físico seguro e saudável ausência de insalubridade
3 - USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES	autonomia autocontrole relativo qualidades múltiplas informações sobre o processo total do trabalho
4 - OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA	possibilidade de carreira crescimento pessoal perspectiva de avanço salarial segurança de emprego
5 - INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO	ausência de preconceitos igualdade mobilidade relacionamento senso comunitário
6 – CONSTITUCIONALISMO	direitos de proteção do trabalhador privacidade pessoal liberdade de expressão tratamento imparcial direitos trabalhistas
7 - O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DE VIDA	papel balanceado no trabalho estabilidade de horários poucas mudanças geográficas tempo para lazer da família
8 - RELEVÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO NA VIDA	imagem da empresa responsabilidade social da empresa responsabilidade pelos produtos práticas de emprego

Quadro nº 2.2: Categorias Conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho - QVT

Fonte: Fernandes (1996, p. 48)

A amplitude e abrangência dos critérios e indicadores apontados por Walton, levaram à escolha por esse modelo como norteador da pesquisa a ser realizada, considerando ainda o fato de ser um dos modelos mais conhecidos e utilizados. Para tanto, segue a explicitação do modelo, considerando a pesquisa bibliográfica realizada com base nos diversos autores que citam o modelo de Walton em suas obras.

1. *Compensação justa e adequada*: relaciona a remuneração recebida ao trabalho realizado. Pode ser considerada a relação entre a compensação e fatores como experiência, responsabilidade, experiência, demanda de mão-de-obra, valor do mercado. Subdivide-se em:

- remuneração adequada: Considera a necessidade de oferecer condições financeiras adequadas para suprir as necessidades pessoais, sociais, culturais e econômicas da sociedade onde o indivíduo está inserido;
- proporcionalidade entre os salários: relação entre o salário recebido por certo trabalho e o valor pago a outros profissionais da mesma empresa ou outros trabalhadores do mercado de trabalho.

2. *Condições de trabalho*: abrange aspectos ligados à preservação da saúde do trabalhador, considerando o ambiente em que se encontra. Apresenta como indicadores:

- jornada de trabalho: número de horas trabalhadas, conforme legislação vigente (ou não) e sua relação com as tarefas desempenhadas, bem como a quantidade de trabalho executado no turno;
- ambiente saudável: local de trabalho que ofereça condições adequadas para o bom desempenho do trabalho (bem-estar físico e mental, conforto, segurança), propícias à saúde do trabalhador, baixo grau de estresse e insalubridade;
- recursos materiais: envolve a qualidade e quantidade de materiais e equipamentos necessários e disponibilizados para a execução do trabalho.

3. *Uso e desenvolvimento de capacidades*: Considera a oportunidade do trabalhador em aplicar seus conhecimentos, suas aptidões, seu talento profissional no dia-a-dia da empresa. Possibilita diferentes critérios:

- autonomia no trabalho: grau de liberdade, independência, discricção no planejamento, programação e execução do seu trabalho;
- variedade da habilidade: possibilidade de utilização das capacidades e habilidades das pessoas em larga e variada escala;
- informação: referente ao conhecimento sobre sua avaliação no processo total de trabalho, suas ações e perspectivas na empresa;
- significado da tarefa: refere-se ao grau de importância que o trabalho realizado tem em relação ao indivíduo e a outras pessoas, dentro ou fora da organização, possibilitando auto-realização e identificação do indivíduo em relação à tarefa executada.

4. *Oportunidade para crescimento contínuo e segurança*: Corresponde à valorização do trabalhador quanto ao uso de seus conhecimentos e habilidades em trabalhos futuros, possibilitando manifestar, expandir e desenvolver seu potencial. Volta-se também à questão da segurança no emprego. Contempla os seguintes aspectos:

- possibilidade de carreira: oportunidade de progredir em termos organizacionais ou de carreira, possibilitando reconhecimento mediante amigos, colegas, família e sociedade;
- crescimento pessoal: desenvolvimento de habilidades, aptidões, potencialidades, envolvendo educação continuada, objetivando sua aplicação;
- segurança: especificamente voltado ao grau de segurança quanto à permanência do trabalhador no emprego.

5. *Integração social na organização*: Possibilita ao trabalhador alcançar a identidade pessoal e a auto-estima, sendo fortemente influenciada por atributos do local de trabalho. É determinada por fatores como:

- igualdade: ausência de discriminação ou preconceitos quanto à raça, cor, sexo, religião, nacionalidade, aparência, estilo de vida, classes sociais e hierarquia na empresa;
- relacionamento: deve ser marcado pelo respeito à individualidade, auxílio recíproco, franqueza interpessoal e apoio sócio-emocional;
- senso de comunidade: companheirismo, amizade e espírito comunitário que vão além do trabalho em si;

- mobilidade: oportunidade para o surgimento e circulação de novas idéias e valores sociais no ambiente de trabalho.

6. *Constitucionalismo*: Esta categoria tem por finalidade medir o grau em que os direitos do trabalhador são cumpridos e respeitados. Destacam-se os seguintes indicadores:

- direitos trabalhistas: direitos adquiridos pelos trabalhadores e que regem as relações de trabalho, incluindo os direitos resultantes de condição jurídica;
- privacidade pessoal: direito e respeito à privacidade do trabalhador em situações ou assuntos que dizem respeito à sua individualidade;
- liberdade de expressão: direito de opinar, discordar abertamente dos pontos de vista de colegas ou superiores, livre de represálias.

7. *Trabalho e espaço total de vida*: Esta categoria objetiva medir o equilíbrio existente entre o trabalho e o espaço total da vida pessoal do indivíduo. Podem ser considerados os seguintes indicadores:

- horário de entrada e saída do trabalho: equilíbrio e proporcionalidade entre o horário de trabalho e convívio familiar;
- papel balanceado do trabalho: distribuição equilibrada entre jornada de trabalho, viagens, convívio familiar e espaço total de vida;
- significado do trabalho: representatividade do trabalho executado na vida do trabalhador.

8. *Relevância social da vida no trabalho*: Refere-se ao grau de responsabilidade social da organização voltado ao valor do trabalho e das carreiras do trabalhadores, a fim de não afetar a auto-estima dos empregados. Destacam-se:

- imagem da instituição: percepção do trabalhador quanto à importância da empresa para a comunidade e seu orgulho de fazer parte dela;
- responsabilidade social da instituição: importância da empresa para a comunidade quanto à resolução de problemas sociais ou ambientais e cuidados para não incorrer em danos que venham a prejudicar a comunidade;
- responsabilidade social pelos serviços e produtos: responsabilidade da empresa quanto aos serviços prestados e produtos postos à disposição da comunidade;
- responsabilidade social pelos empregados: visão dos trabalhadores quanto à sua valorização pela organização, a partir da política de recursos humanos utilizada.

Embora existam vários indicadores que possam ser utilizados a fim de verificar as condições de trabalho e o grau de satisfação dos colaboradores no sentido de proporcionar a melhoria da qualidade de vida do trabalhador, a meta (resultado desejado) é atingir as expectativas dos indivíduos, visando não somente sua satisfação financeira, mas procurando também, reconhecer o seu valor como indivíduo e peça fundamental para o bom funcionamento da empresa como um todo.

2.7 - Problemas e impecilhos à qualidade de vida no trabalho

Como em qualquer outra hipótese de implantação de programas de gerenciamento, controle de custos, aperfeiçoamento, inovações tecnológicas, entre outras possibilidades, os programas de Qualidade de Vida no Trabalho também enfrentam algumas dificuldades para que ocorra sua efetiva implantação e funcionamento.

Segundo Fernandes, geralmente ocorre uma imediata associação entre a expressão “qualidade de vida” com “melhorias nas condições físicas e de instalações, atendimento a reivindicações salariais, redução da jornada de trabalho e outras medidas do gênero” (1996, p. 36), que levam a custos adicionais e conseqüente desembolso de recursos financeiros por parte da empresa. Essa associação com o aumento dos custos da empresa passa a ser um dos principais fatores que provocam barreiras para a implantação de programas de Qualidade de Vida no Trabalho.

Deve ser lembrado, porém, que conforme Walton já preconizava, a meta da qualidade de vida no trabalho é gerar uma organização mais humanizadora, sendo portanto, “as reformulações a nível do trabalho em si que constituem o objetivo principal das ações implicadas na QVT, visando garantir maior eficácia e produtividade” (Fernandes, 1996).

Para Westley, alguns problemas afetam diretamente a qualidade de vida no trabalho. Assim, aponta como empecilhos à qualidade de vida no trabalho: a insegurança e a injustiça cuja decorrência ocorre da concentração de poder e dos lucros e conseqüente exploração dos trabalhadores (fatores políticos e econômicos), a alienação, decorrente das características desumanas que o trabalho assumiu devido à complexidade das organizações, levando a uma ausência do significado do trabalho e, a anomia, ou seja, falta de envolvimento moral com as próprias tarefas (fatores psicológicos e sociológicos). (Goulart e Sampaio, 1999; Signorini, 2000; Fernandes, 1996)

Edina de Paula Bom Sucesso considera alguns fatores intrapessoais como dificultadores da qualidade de vida no trabalho. A autora, observa que “nem sempre as posturas individuais facilitadoras predominam na organização” (2002, p. 37). Assim, aponta o clima de desconfiança, a cautela e a resistência por parte dos trabalhadores, devido a experiências anteriores negativas, a existência de líderes agressivos, centralizadores e competitivos, bem como circunstâncias em que os colegas de trabalho disputam prestígio, estima ou competem entre si de forma desleal, como fatores dificultadores para a qualidade de vida no trabalho.

Essa desconfiança quanto a programas de gestão de qualidade de vida no trabalho também é apontada por Limongi-França (2003), que relaciona essa perda de credibilidade à aparente superficialidade desses programas e ao fato de existirem pessoas que os utilizam apenas como forma de adiar soluções e mudanças efetivas nas condições de trabalho. Observa ainda que, embora exista uma grande lacuna entre o discurso e a ação, tais programas vêm ganhando forma e expressão, em âmbito mundial e nas organizações brasileiras.

A autora ainda aponta alguns aspectos que devem ser melhorados nos programas de Qualidade de Vida no Trabalho, considerando os dados apresentados por 60 alunos dos cursos do MBA - RH (FIA-FEA-USP) de 1999 e 2000, cujos participantes foram alunos com formação universitária e com média de cinco anos de experiência em gestão de pessoas. Entre os fatores mais citados, está a falta de comprometimento e visão das lideranças (quanto à legitimidade), dificuldades de acompanhamento, controle e mensuração dos resultados (quanto à produtividade) e características imediatistas, voltadas a curto e médio prazos, sem

características de continuidade, falta de recursos, resistência e dificuldades com mudanças de modo geral e superficialidade de determinados programas (quanto a práticas e valores).

Assim, num contexto mais generalizado, evidencia-se que, como em qualquer outra situação em que seja proposta alguma mudança na organização, independente da proporção que venha a tomar, tais mudanças devem ser iniciadas a partir da aprovação dos níveis hierárquicos mais elevados. Rodrigues observa que “é preciso que a alta gerência não só esteja comprometida com o processo, mas participando ativamente dele, para que este possa ser disseminado em toda a organização”(1998, p. 93). Portanto, torna-se imprescindível o envolvimento e o comprometimento dos escalões mais elevados dentro das organizações, para a efetiva implantação e sucesso dos programas de Qualidade de Vida no Trabalho.

2.8 - O clima organizacional

Como já foi visto, a busca constante de melhores desempenhos, tanto a nível empresarial como a nível individual leva as organizações a buscar novas alternativas para atingir seus resultados. Considerando que o desempenho não depende somente do indivíduo, Rodrigues apud Signorini cita como fator decisivo para o desempenho, “o contexto e o clima organizacional, assim como os fatores externos à organização que nela influenciam” (2000, p. 225).

Busca-se, portanto, nos aspectos internos da empresa, as possíveis causas que possam intervir na qualidade de vida no trabalho, bem como as oportunidades para o seu aperfeiçoamento.

Torna-se necessário, portanto, conhecer o clima organizacional, pois ouvir, sentir e saber o que pensam os colaboradores, contribui para o comprometimento das pessoas envolvidas no funcionamento da organização e enfoca a importância da qualidade no ambiente de trabalho e sua efetiva aplicação.

Assim, considerando a importância das relações interpessoais para a melhoria da qualidade de vida no trabalho, Bom Sucesso aponta que

são necessários mecanismos formais de mapeamento da realidade interna, por meio de inventários estruturados, conhecidos como Pesquisas de Clima e de Qualidade de Vida, que investigam o ambiente interno e constituem, portanto, o ponto de partida para qualquer processo de mudança. (2002, p. 50).

A autora observa que a análise da qualidade de vida no trabalho iniciará sempre pelo diagnóstico do clima interno, a fim de conhecer as expectativas e percepções do empregado em relação à empresa, os fatores de satisfação e insatisfação, entre outros fatores relacionados ao trabalhador.

De acordo com D. J. Champion apud Luz (1995), o clima organizacional pode ser definido como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho, pois reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

A idéia de Champion, se resume na interpretação que os indivíduos fazem do ambiente de trabalho onde estão inseridos. Da mesma forma, Litwin apud Chiavenato (2002), quando define clima interno, também ressalta o clima da organização como a percepção que as pessoas experimentam no ambiente de trabalho, acrescentando que esse influencia o seu comportamento.

Assim, para Litwin, o clima organizacional pode ser definido como uma qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização, influenciando o seu comportamento.

Para Chiavenato, o clima organizacional traduz a influência ambiental sobre a motivação dos colaboradores, podendo ser alto e favorável em situações em que as necessidades pessoais e a elevação moral estiverem sendo satisfeitas, ou, baixo e desfavorável em situações que proporcionem a frustração dessas necessidades. Observa ainda, que “o clima

organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado, [...] como se houvesse uma retroação recíproca entre o estado motivacional das pessoas e o clima organizacional” (2002, p. 123).

O autor ainda estabelece algumas relações, considerando o desempenho do cargo e o clima motivacional como importantes fatores na determinação da qualidade de vida no trabalho. Salienta ainda que, se a qualidade for pobre, conduzirá à alienação do empregado e à insatisfação, à má vontade, ao declínio da produtividade, entre outros fatores negativos, enquanto que se a qualidade for boa, tende a aumentar o clima de confiança e o respeito mútuo, aumentando também a contribuição do indivíduo.

Bowditch & Buono (1992) consideram o clima organizacional como uma percepção resumida da atmosfera e do ambiente da organização, que por sua vez implicam na satisfação das pessoas com o trabalho e a organização, bem como no desempenho, nos padrões de interação em grupos e nos comportamentos de afastamento, como o absenteísmo e a rotatividade.

Millioni, citado por Luz (1995), difere um pouco a sua linha de pensamento quando percebe o clima da organização como um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes na empresa.

Assim, partindo das diversas conceituações, percebe-se que o clima é o reflexo dos aspectos positivos e negativos da organização, e está intimamente ligado ao grau de motivação e satisfação dos seus integrantes. Portanto, afeta diretamente o ambiente e as relações internas entre os colaboradores, podendo elevar ou baixar o clima organizacional (torná-lo bom ou ruim), conforme o grau de motivação existente entre as pessoas.

Luz (1995), busca expor inúmeras variáveis que interferem no clima organizacional mencionado pelos autores. Entre esses fatores, podem ser citados o estilo de supervisão, a remuneração (salário), o desenvolvimento profissional (carreira e responsabilidades), o próprio tipo de trabalho em si (exerce influência sobre a motivação e satisfação do trabalhador), os benefícios vindos da empresa (também causam impacto no grau de satisfação

do empregado), além da estabilidade no emprego (gera parte das tensões internas nas empresas).

Nas reuniões temáticas realizadas pela Rede de Estudos em Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (REG-QVT), ao ser discutida a questão de como o especialista pode gerenciar programas de Qualidade de Vida relacionados à diversidade cultural, o grupo encarregado de respondê-la concluiu que este poderia ser “embasado em uma pesquisa de clima organizacional, no sentido de aplicar um plano de ação sobre as diversidades presentes na organização, é a melhor resposta ao gerenciamento da diversidade com a qualidade de vida”.(Limongi-França, 2003, p. 95)

Percebe-se, portanto, a necessidade de um diagnóstico do clima, utilizando uma pesquisa de clima organizacional, a fim de conhecer o ambiente interno e revelar as atitudes, padrões comportamentais e possíveis problemas internos existentes, desvendando para a empresa a sua cultura interna, como um meio para se trabalhar a melhoria dessas relações em função da qualidade e da produtividade.

Assim, a pesquisa de clima organizacional se faz necessária e de extrema importância, pois é perceptível que a avaliação do ambiente e das relações de trabalho oferecem um intercâmbio de idéias entre organização e colaboradores, oportunizando a estes um instrumento onde poderão expressar sua visão em relação à organização e ao seu trabalho, visando melhorar a qualidade de vida do trabalhador.

As referências bibliográficas utilizadas neste capítulo serviram de embasamento teórico para a realização do planejamento, metodologia, levantamento de informações através da aplicação do instrumento estatístico (questionário) e conclusões sobre os dados levantados na pesquisa.

CAPÍTULO 3 – ESTUDO DE CASO

O método científico adotado neste trabalho constitui-se de um estudo de caso, que objetivou conhecer os níveis de satisfação/insatisfação dos trabalhadores de uma empresa de prestação de serviços de transporte rodoviário de passageiros e cargas da região sul e propor sugestões, a fim de melhorar a qualidade de vida no trabalho nos itens que apresentam maiores níveis de insatisfação.

3.1 - Natureza da pesquisa

Esta pesquisa considera-se do tipo quantitativa/qualitativa, devido:

- À forma como foram levantados os dados. Estes foram obtidos pela aplicação de um questionário fechado, com perguntas relativas à opinião quanto a níveis de satisfação expressos através de opções de respostas definidas numericamente;
- ao primeiro tratamento estatístico dado aos dados levantados. Foram determinadas as médias dos escores atribuídos a cada item, de acordo com a codificação apresentada no questionário. Para se obter um resultado para cada bloco, foi calculada a média ponderada dos itens que compõem o bloco, sendo as ponderações dadas pelo número de respostas válidas em cada item. Este procedimento foi utilizado para a amostra geral da pesquisa e para cada setor da

empresa. “Dados numéricos, trabalhados a partir de procedimentos estatísticos variados e adequados a cada situação específica” (Viana, 2001);

- a redefinição de um novo nível numérico, a partir do qual foram consideradas insatisfeitas as opiniões dos entrevistados. Este recurso permitiu a passagem da avaliação quantitativa para o julgamento qualitativo de insatisfação (conceito subjetivo).

3.2 - Delimitação do estudo

De acordo com os critérios de qualidade de vida estabelecidos por Walton, citado por diversos autores em suas pesquisas (Vieira, 1996; Signorini, 2000; Valle e Vieira, 1999; Fernandes, 1996; Búrigo, 1997; Limongi-França, 1999; Bowditch & Buono, 1992), são oito os principais campos que influenciam na qualidade de vida do trabalhador: compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, o trabalho e o espaço total de vida e a relevância social do trabalho na vida, os quais encontram-se subdivididos em indicadores de qualidade de vida no trabalho, conforme quadro nº 2.2.

Fernandes (1996) apresenta em sua pesquisa, nove fatores-chave, constituídos em diferentes blocos, distribuídos em: condições de trabalho, saúde, moral, compensação, participação, comunicação, imagem da empresa, relação chefe-subordinado e organização do trabalho. Estes fatores também encontram-se subdivididos em indicadores de desempenho, que foram utilizados em sua pesquisa como itens do questionário.

A partir dos modelos já existentes, buscou-se a adequação de um instrumento de pesquisa para a realidade da empresa, através da utilização de um questionário que avalia as variáveis que abrangem os diversos campos intervenientes na qualidade de vida no trabalho, e com isso, disponibilizar sugestões na busca de melhorias necessárias para as reclamações detectadas, possibilitando, assim, atingir resultados satisfatórios aos colaboradores e à

organização. Assim, conforme pode ser visto no apêndice, foram utilizados como variáveis a serem consideradas neste trabalho:

- Compensações;
- Condições de Trabalho;
- Saúde;
- Nível de Motivação e Moral (Crescimento e Segurança);
- Integração;
- Uso e Desenvolvimento de Capacidades (Participação);
- Comunicação/Informação na Empresa;
- Relação Chefe-Subordinado; Organização do Trabalho na Empresa;
- Imagem da Empresa e Relevância Social do Trabalho na Vida.

No que diz respeito a outros fatores que venham a delimitar o estudo, podem ser considerados os meios, geralmente atrelados a aspectos humanos, econômicos e prazos de realização do trabalho. Visto que, na presente pesquisa a coleta dos dados é de caráter quantitativa, através de perguntas fechadas, foi constatado que, embora esse tipo de estudo possibilite maior agilidade na coleta, compilação e análise dos resultados, veta ao respondente a possibilidade de colocar sua própria opinião (questão aberta) sobre determinado assunto ou critério que ele considere importante. Por outro lado, adotou-se também o caráter qualitativo, visto a necessidade de transformar os dados colhidos mediante forma quantitativa, em níveis de satisfação (aspecto subjetivo), pois trata de aspectos voltados à opinião dos entrevistados.

3.3 - Definição dos termos

Neste trabalho de pesquisa, o termo “qualidade de vida no trabalho será utilizado com o significado que lhe é atribuído por Vieira e Hanashiro apud Fernandes, que o definem como

(...) melhoria nas condições de trabalho - com extensão a todas as funções de qualquer natureza e nível hierárquico, nas variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais que venham, juntamente com políticas de Recursos Humanos condizentes, humanizar o emprego, de forma a obter-se

um resultado satisfatório, tanto para o empregado como para a organização. Isto significa atenuar o conflito existente entre o capital e o trabalho. (1996, p. 39)

3.4 – Aspectos históricos e organizacionais da empresa

A Viação União Santa Cruz Ltda, empresa onde foram coletados os dados para o estudo, atua no ramo de transporte coletivo de passageiros, turismo e encomendas e tem sua sede no município de Santa Cruz do Sul - RS.

A trajetória da empresa iniciou no ano de 1956, quando um empresário adquiriu o seu primeiro ônibus Ford Alemão (motor de 85 HP e espaço para 21 passageiros). Dois anos mais tarde, o empresário realizou uma sociedade, fundando assim, no ano de 1958, a empresa objeto deste estudo, a qual se encontra hoje na quinta colocação do *ranking* gaúcho de empresas de transporte rodoviário de passageiros de longo curso (num universo de 260 empresas), com uma frota de 160 ônibus e 15 garagens próprias.

Nestas quatro décadas, a Viação União Santa Cruz Ltda foi crescendo graças às fusões, realizadas com outras empresas nos anos de 1973, 1975, 1981, 1984, 1989 e 1998. No início de suas atividades, a empresa prestava serviços em excursões e, em 1971, foi pioneira em fretamento, prestando serviços para empresas fumageiras da região de Santa Cruz do Sul.

Em 1976 a empresa adquiriu três ônibus novos com toailete, som ambiente, calefação e frigobar, para atender a área de turismo. Dez anos mais tarde, a frota foi novamente reforçada com a aquisição de ônibus novos trucados (terceiro eixo) para atender as linhas regulares e de turismo. Em 1990, ocorreu a compra do primeiro veículo trucado com ar condicionado e, no ano seguinte, o primeiro ônibus leito. Em 1993 fundou também uma

agência de viagens e turismo, que atua em todo o Brasil e países vizinhos, com uma frota exclusiva de ônibus para turismo, equipados com todos os acessórios de conforto e segurança.

Em 1996, a Viação União Santa Cruz foi a primeira empresa do Brasil a fazer linhas regulares Santa Maria - Florianópolis - Balneário Camboriú e Porto Alegre - Tupanciretã, com ônibus tipo Panorâmico.

Atualmente, possui uma frota de 160 ônibus, dos quais os vinte últimos que foram adquiridos possuem ar condicionado, com o gás 134A, que não polui o meio ambiente. Nestes veículos (equipados com televisor e demais adicionais), a vista é panorâmica e as poltronas são do tipo *super pullmann* (mais conhecidos como “fofinho”) e cinto de segurança individual. Além disso, a empresa também possui 14 ônibus equipados com motor eletrônico, cujas principais vantagens são a diminuição da emissão de poluentes, de fumaça e outros gases; maior segurança, devido à existência de uma lâmpada piloto no painel que indica a presença de falhas no sistema; *Sistema Easy Shift*, equipamento que possibilita a troca de marchas através de transferência magnética, o que facilita a operação, tornando-a mais leve e precisa e; freio motor *Top Brake*, com potência 30% superior ao convencional, proporcionando mais segurança. Integram a frota, ainda, três ônibus “Fofinho Double”, considerados os mais modernos veículos de transporte coletivo da categoria.

Através de sua frota de 160 ônibus, a Viação União Santa Cruz Ltda. percorre mais de 1,1 milhão de quilômetros por mês, em aproximadamente 100 linhas, que transportam 400 mil passageiros nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Com as novas instalações inauguradas em 06 de agosto de 2002, a empresa pretende manter em 10% o seu nível de crescimento nos próximos anos, com a perspectiva de renovação da frota e novos investimentos no setor. Para isso, conta com 446 colaboradores, sendo 380 ligados ao setor de transporte de passageiros e 66 ligados ao setor de encomendas e cargas.

Nos diversos municípios onde atua, a empresa encontra-se organizada nas seguintes funções:

I. Administrativa - 60 funcionários, assim distribuídos:

- Santa Cruz do Sul - 34;
- Porto Alegre - 12;
- Cachoeira do Sul - 02;

- Santa Maria - 06;
- Agudo - 01;
- Sobradinho - 02;
- Caxias do Sul - 02;
- Rio Pardo - 01.

II. Motoristas de Passageiros - 152 funcionários, assim distribuídos:

- Santa Cruz do Sul - 38;
- Porto Alegre - 05;
- Cachoeira do Sul - 12;
- Santa Maria - 18;
- Agudo - 04;
- Sobradinho - 36;
- Caxias do Sul - 01;
- Rio Pardo - 17;
- Tupanciretã - 11;
- Salto do Jacuí - 10.

III. Cobradores de Passageiros - 73 funcionários, assim distribuídos:

- Santa Cruz do Sul - 17;
- Cachoeira do Sul - 07;
- Santa Maria - 04;
- Agudo - 04;
- Sobradinho - 21;
- Rio Pardo - 11;
- Tupanciretã - 03;
- Salto do Jacuí - 06.

IV. Fiscais de Passageiros - 14 funcionários, assim distribuídos:

- Santa Cruz do Sul - 06;
- Porto Alegre - 02;
- Santa Maria - 01;
- Sobradinho - 03;

- Rio Pardo - 02.

V. Manutenção Frota- Mecânica - 81 funcionários, assim distribuídos:

- Santa Cruz do Sul - 35;
- Porto Alegre - 12;
- Cachoeira do Sul - 02;
- Santa Maria - 09;
- Sobradinho - 11;
- Caxias do Sul - 02;
- Rio Pardo - 09;
- Tupanciretã - 01.

VI. Transportes de Cargas - 66 funcionários, assim distribuídos:

a) Motorista de Estrada (19 funcionários).

- Santa Cruz do Sul - 04;
- Porto Alegre - 11;
- Santa Maria - 02;
- Caxias do Sul - 02.

b) Motorista de Coleta (34 funcionários).

- Santa Cruz do Sul - 06;
- Porto Alegre - 17;
- Cachoeira do Sul - 01;
- Santa Maria - 04;
- Sobradinho - 02;
- Caxias do Sul - 04.

c) Ajudante de Coleta (10 funcionários).

- Santa Cruz do Sul - 04;
- Santa Maria - 03;
- Caxias do Sul - 03.

c) Conferente de Encomenda (3 funcionários).

- Santa Cruz do Sul - 02;
- Caxias do Sul - 01.

Para a realização deste trabalho, as funções acima listadas, foram reagrupadas nos seguintes setores:

- Setor Administração: composto pela função Administrativa (60 funcionários);
- Setor Passageiros: composto pelas funções Motoristas, Cobradores e Fiscais de Passageiros (249 funcionários);
- Setor Manutenção: composto pela função Manutenção da Frota - Mecânica (81 funcionários);
- Setor Cargas/Abastecimento: composto pelas funções Motoristas de Estrada e de Coleta, Ajudante de Coleta e Conferente de Encomenda (56 funcionários).

Os motoristas da Viação União Santa Cruz recebem cursos de “Capacitação para condutores de veículos de transporte de passageiros”. Estes cursos são oferecidos pelo SEST/SENAT - Serviço Social do Transporte e Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte, na cidade de Santa Maria - RS e, entre diversos aspectos, trata sobre o relacionamento interpessoal, direção defensiva e primeiros socorros. Além disso, a empresa conta ainda com um programa de treinamento e educação à distância, oferecido pelo SEST/SENAT, através de um canal de TV da Rede Transporte da CNT (Confederação Nacional de Transportes). Estes cursos são variados e, entre outros temas, ensinam a motoristas de ônibus, caminhão ou táxi, a conservar melhor seus veículos, economizar pneus e combustíveis e, principalmente, atender melhor aos clientes. São abordadas também questões relacionadas com a saúde (educação e prevenção), meio ambiente, esporte, cultura e variedades.

Além dos ônibus, a Viação União Santa Cruz Ltda. possui mais 50 veículos utilizados pelas áreas de encomendas, administração e manutenção. O setor de transporte de cargas atende cerca de 60 municípios do estado do Rio Grande do Sul, com destaque para a Região Metropolitana de Porto Alegre, Caxias do Sul, Santa Cruz do Sul e Santa Maria.

A empresa possui ainda, além da matriz em Santa Cruz do Sul, garagens próprias em Porto Alegre, Santa Maria, Sobradinho, Cachoeira do Sul, Caxias do Sul, Tupanciretã,

Agudo, Arroio do Tigre, Salto do Jacuí, Cruz Alta, Candelária, Rio Pardo, Lagoão e Júlio de Castilhos.

3.5 - Coleta dos dados

O processo de coleta de dados, foi iniciado mediante a aplicação de um pré-teste com oito trabalhadores da empresa, a fim de definir um questionário com perguntas fechadas, para medir níveis de satisfação dos entrevistados da empresa objeto da pesquisa e que contenha os elementos necessários deste instrumento: fidedignidade (os resultados devem ser os mesmos, independente de quem venha a aplicá-lo), validade (os dados devem ser necessários à pesquisa) e operacionalidade (vocabulário acessível e significado claro) (Lakatos e Marconi, 1999). Como consequência, foram necessárias pequenas alterações quanto ao bloco de identificação, além de esclarecimento aos trabalhadores, sobre o objetivo da aplicação deste questionário, a fim de evitar, com isso, possíveis desconfianças quanto ao seu preenchimento.

Justifica-se o uso de questionário devido à maior facilidade de atingir um grande número de pessoas simultaneamente, economizando assim tempo e pessoal, obter elevado número de dados, permitir liberdade nas respostas devido ao anonimato, além de possibilitar maior tempo e horário mais favorável para o respondente.

Richardson (1989) aponta como vantagens das perguntas fechadas, a facilidade de codificação, o fato de o respondente não precisar escrever (apenas marca a alternativa que melhor se aplica), a facilidade de preenchimento total do questionário e maior probabilidade de retorno, em caso de envio por correio. Entre as desvantagens, cita a impossibilidade de proporcionar todas as alternativas possíveis de respostas ao entrevistado e a possibilidade deste cair em uma pauta de respostas, em caso de questionários com escalas de atitudes.

Os dados numéricos levantados nesta pesquisa são consequência da aplicação do questionário acima construído, aos quatrocentos e quarenta e seis (446) trabalhadores da empresa Viação União Santa Cruz Ltda., a qual atua na prestação de serviços de transporte de passageiros e cargas da Região Sul do país.

A aplicação do questionário ocorreu no período de 04/10/2003 a 31/10/2003 e abrangeu todos os trabalhadores da empresa objeto da pesquisa, os quais encontram-se distribuídos em diversos municípios. Este questionário foi constituído de 51 perguntas (ver APÊNDICE), subdivididas em onze blocos, sendo que os dez primeiros blocos representam, nesta pesquisa, as variáveis a serem medidas. Em cada pergunta, foi possibilitada ao entrevistado a escolha de uma entre seis opções da seguinte escala:

- 1 - Bastante insatisfeito (isto está muito mal, estou muito descontente);
- 2 – Insatisfeito (está ruim);
- 3 – Levemente insatisfeito (poderia ser melhor);
- 4 – Levemente satisfeito (está bom);
- 5 - Satisfeito (está bem, estou contente)
- 6 - Bastante satisfeito (isto está muito bem, estou muito contente).

Quanto à escala, esta permite “medir a intensidade das atitudes e opiniões na forma mais objetiva possível”(Ander-Egg apud Lakatos e Marconi, 1999, p. 116), o que permite transformar fatos qualitativos em fatos quantitativos ou variáveis, além de possibilitar sua mensuração e análise estatística (Lakatos e Marconi, 1999).

3.6 - Análise dos dados

Coletados os dados da pesquisa, procedeu-se o lançamento destas informações, no pacote estatístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) e obteve-se as médias dos escores atribuídos a cada item, de acordo com a codificação apresentada no questionário. Para se obter um resultado para cada variável, foi calculada a média ponderada dos itens que a compunham, sendo as ponderações dadas pelo número de respostas válidas em cada item. Este procedimento foi utilizado para a amostra geral da pesquisa e para cada setor da empresa, conforme tabela 3.1 a seguir:

Tabela 3.1 - Percentual de questionários devolvidos.

Setor	Número de funcionários	Questionários devolvidos	% de questionários devolvidos
Administração	60	45	75,00 %
Passageiros	249	172	69,08 %
Manutenção	81	33	40,74 %
Cargas e Abastecimento	56	46	82,14 %

Amostra Geral	446	297	66,59 %
---------------	-----	-----	---------

Obs.: Um dos questionários foi devolvido sem identificação do setor.

A seguir são apresentados os resultados obtidos na pesquisa, para cada setor da empresa e para a amostra geral, os quais são demonstrados por tabelas e quadros, seguidos de uma explanação, conforme as variáveis apresentadas.

Tabela 3.2 – Número de respostas válidas e médias dos escores atribuídos para a variável compensações, segundo o setor em que trabalha e para a amostra geral.

Variável Compensações	Administração		Passageiros		Manutenção		Cargas e Abastecimento		Geral	
	n	Média	n	Média	n	Média	n	Média	n	Média
1. Salário, em relação ao trabalho que executa.	45	4,60	172	4,92	33	4,45	45	4,22	296	4,71
2. Salário, em relação aos colegas.	44	4,52	169	4,84	32	4,59	46	4,33	291	4,68
3. Salário, em comparação com func. de outras empresas.	45	4,53	170	5,21	31	4,65	46	3,98	292	4,85
4. Participação nos resultados da empresa.	38	4,21	159	4,94	31	5,00	46	4,52	274	4,77
5. Benefícios (plano de saúde, outros).	44	4,68	170	4,84	33	5,15	46	5,13	294	4,89
Média da variável*	216	4,52	840	4,95	160	4,77	229	4,44	1447	4,78

Fonte: dados da pesquisa.

*Obs.: A média da variável é a média ponderada dos seus itens, de acordo com o nº de respostas válidas em cada item.

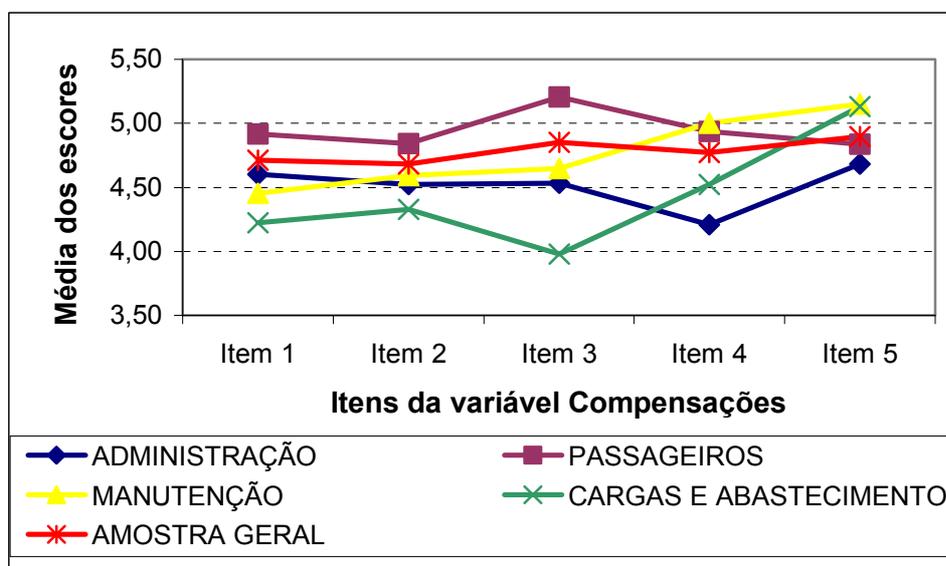


Figura 3.1 - Médias dos escores atribuídos para a variável Compensações, segundo o setor em que trabalha e para a amostra geral

Fonte: dados da pesquisa

A Tabela 3.2 e a Figura 3.1, mostram que, na variável referente às Compensações, os três primeiros itens foram melhor avaliados pelos funcionários do setor de Passageiros

(médias iguais a 4,92, 4,84 e 5,21, respectivamente) e pior avaliados pelos funcionários do setor de Cargas e Abastecimentos (médias iguais a 4,22, 4,33 e 3,98, respectivamente). Os funcionários da Administração foram os que pior avaliaram os itens 4 e 5 (médias iguais a 4,21 e 4,68, respectivamente). O item 4 foi melhor avaliado pelo setor de Manutenção (média 5,00) e o item 5 recebeu a melhor avaliação dos setores de Manutenção, e Cargas e Abastecimento (médias 5,15 e 5,13, respectivamente). A comparação entre os cinco itens da variável Compensações não mostrou diferenças muito grandes na amostra geral, com as médias ficando entre 4,68 (item 2) e 4,89 (item 5).

Tabela 3.3 – Número de respostas válidas e médias dos escores atribuídos para a variável Condições de Trabalho, segundo o setor em que trabalha e para a amostra geral.

Variável Condições de Trabalho	Administração		Passageiros		Manutenção		Cargas e Abastecimento		Geral	
	n	Média	n	Média	n	Média	n	Média	n	Média
6. Jornada de trabalho na empresa.	44	4,93	172	5,06	33	5,30	46	4,85	296	5,04
7. Distribuição física (instalações) da empresa.	45	5,11	169	5,12	33	5,09	46	4,50	294	5,02
8. Arrumações e limpeza da empresa.	45	4,38	172	4,61	33	4,52	46	4,20	297	4,50
9. Condições de higiene das instalações de uso pessoal.	44	4,64	171	4,78	33	4,45	46	4,54	295	4,68
10. Segurança no local de trabalho (EPI, agentes, salubr.).	45	4,60	168	4,84	33	5,12	46	4,41	293	4,77
Média da variável*	223	4,73	852	4,88	165	4,90	230	4,50	1475	4,80

Fonte: dados da pesquisa.

*Obs.: A média da variável é a média ponderada dos seus itens, de acordo com o nº de respostas válidas em cada item.

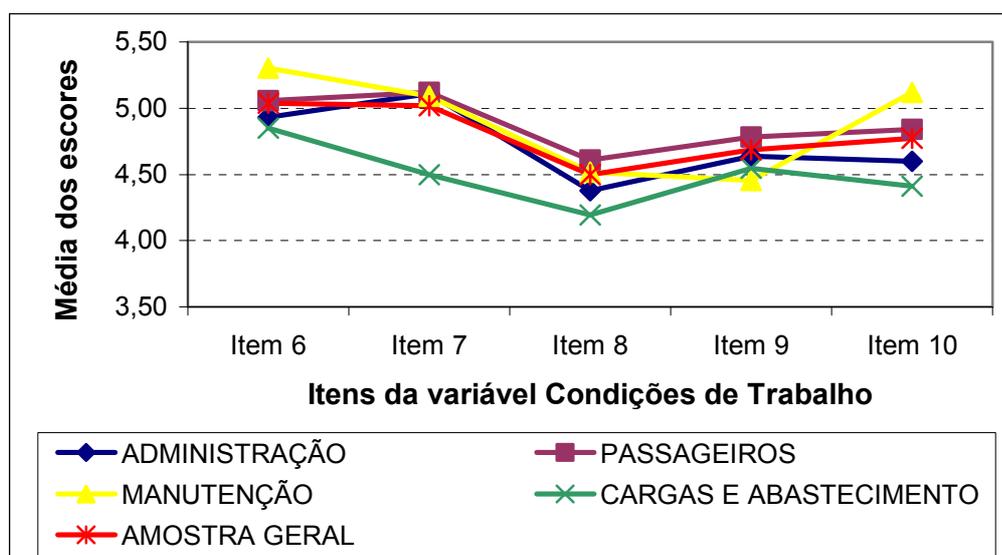


Figura 3.2 - Médias dos escores atribuídos para a variável Condições de Trabalho, segundo o setor em que trabalha e para a amostra geral

Fonte: dados da pesquisa

A Tabela 3.3 e a Figura 3.2, mostram que, na variável referente às Condições de Trabalho, os itens 1 e 5 foram melhor avaliados pelos funcionários do setor de Manutenção (médias iguais a 5,30 e 5,12, respectivamente), enquanto que os funcionários do setor de Passageiros foram os que melhor avaliaram os itens 2, 3 e 4 (médias iguais a 5,12, 4,61 e 4,78, respectivamente). O item 4 foi o pior avaliado pelo setor de Manutenção (média 4,45). Os funcionários do setor de Cargas e Abastecimentos foram os que pior avaliaram os itens 1, 2, 3 e 5 (médias iguais a 4,85, 4,50, 4,20, e 4,41, respectivamente). A comparação entre os cinco itens da variável Condições de Trabalho não mostrou diferenças muito grandes na amostra geral, com as médias ficando entre 4,50 (item 3) e 5,04 (item 1).

Tabela 3.4 – Número de respostas válidas e médias dos escores atribuídos para a variável Saúde, segundo o setor em que trabalha e para a amostra geral.

Variável Saúde	Administração		Passageiros		Manutenção		Cargas e Abastecimento		Geral	
	n	Média	n	Média	n	Média	n	Média	n	Média
11. Educação da empresa para a saúde preventiva.	45	4,42	171	4,94	33	4,79	45	4,44	295	4,77
12. Assistência da empresa aos funcionários.	44	4,75	171	5,09	33	5,12	45	4,69	294	4,98
13. Tratamento da saúde ocupacional dos funcionários.	44	4,52	168	4,95	33	4,94	46	4,48	292	4,81
Média da variável*	133	4,56	510	4,99	99	4,95	136	4,54	881	4,85

Fonte: dados da pesquisa

*Obs.: A média da variável é a média ponderada dos seus itens, de acordo com o nº de respostas válidas em cada item.

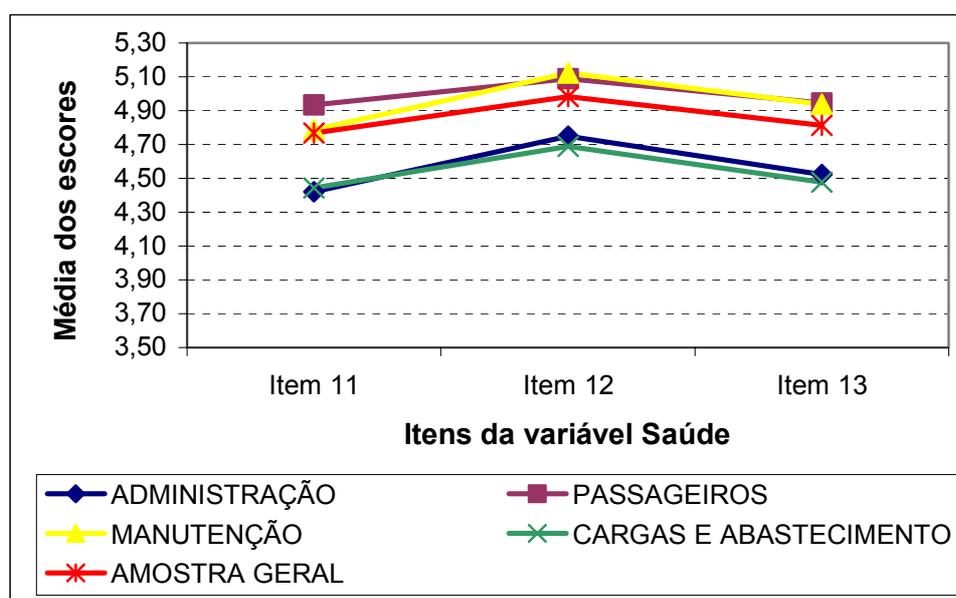


Figura 3.3 - Médias dos escores atribuídos para a variável Saúde, segundo o setor em que trabalha e para a amostra geral

Fonte: dados da pesquisa

A Tabela 3.4 e a Figura 3.3, mostram que, na variável referente à Saúde, os itens 1 e 3 foram melhor avaliados pelos funcionários do setor de Passageiros (médias iguais a 4,94 e 4,95, respectivamente) e o item 2 foi melhor avaliado pelo Setor de Manutenção (média 5,12). Os itens 2 e 3 foram os pior avaliados pelos funcionários do setor de Cargas e Abastecimentos (médias iguais a 4,69, e 4,48, respectivamente). Os funcionários da Administração foram os que pior avaliaram o item 1 (média igual a 4,42). A comparação entre os três itens da variável Saúde não mostrou diferenças muito grandes na amostra geral, com as médias ficando entre 4,77 (item 1) e 4,98 (item 2).

Tabela 3.5 – Número de respostas válidas e médias dos escores atribuídos para a variável Nível de Motivação, segundo o setor em que trabalha e para a amostra geral.

Variável Nível de Motivação	Administração		Passageiros		Manutenção		Cargas e Abastecimento		Geral	
	n	Média	n	Média	n	Média	n	Média	n	Média
14. Identificação/realização com a tarefa que realiza.	45	5,09	172	5,51	33	5,27	46	5,20	297	5,37
15. Reconhecimento pelo trabalho que executa.	44	4,73	172	4,89	33	4,73	46	4,17	296	4,74
16. Sensação de garantia do emprego.	45	4,78	171	4,65	33	4,91	46	4,67	296	4,70
17. Oportunidade de crescimento profissional.	45	4,58	172	4,78	33	5,09	46	4,59	297	4,75
18. Perspectiva de avanço salarial na empresa.	45	4,24	172	4,75	30	4,73	45	4,02	293	4,56
19. Educação e conscientização para o estudo.	44	4,20	166	4,66	32	4,59	44	4,25	287	4,52
Média da variável*	268	4,60	1025	4,87	194	4,89	273	4,49	1766	4,78

Fonte: dados da pesquisa

*Obs.: A média da variável é a média ponderada dos seus itens, de acordo com o nº de respostas válidas em cada item.

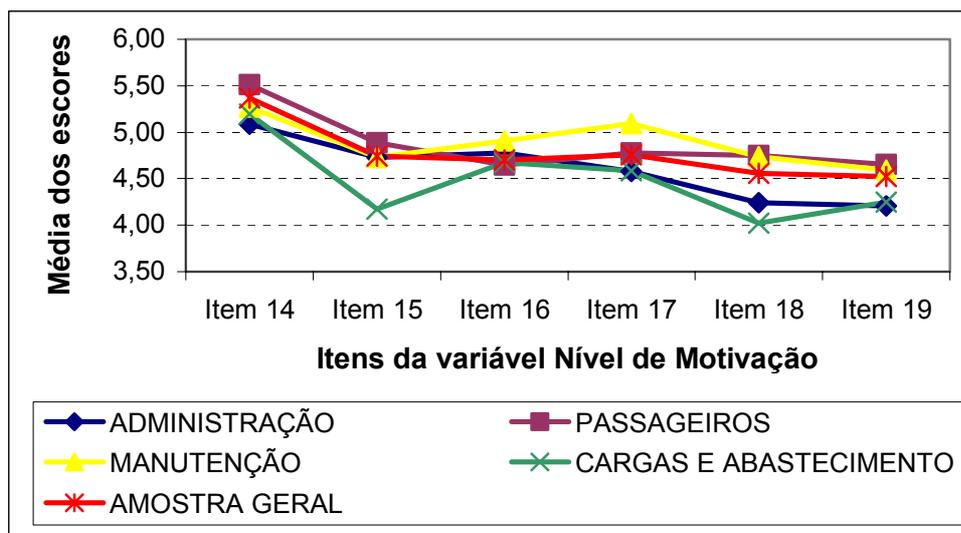


Figura 3.4 - Médias dos escores atribuídos para a variável Nível de Motivação, segundo o setor em que trabalha e para a amostra geral
Fonte: dados da pesquisa

A Tabela 3.5 e a Figura 3.4, mostram que, na variável referente ao Nível de Motivação, os itens 1, 2, 5 e 6 foram melhor avaliados pelos funcionários do setor de Passageiros (médias iguais a 5,51, 4,89, 4,75 e 4,66, respectivamente) e os itens 3 e 4 foram os melhor avaliados pelos funcionários do setor de Manutenção (médias iguais a 4,91 e 5,09, respectivamente). Os funcionários da Cargas e Abastecimento foram os que pior avaliaram os itens 2 e 5 (médias iguais a 4,17 e 4,02, respectivamente). Os itens 1, 4 e 6 foram pior avaliados pelos funcionários do setor de Administração (médias 5,09, 4,58 e 4,20, respectivamente). O item 3 recebeu a pior avaliação pelos funcionários do setor de Passageiros (médias 4,65). A comparação entre os seis itens da variável Nível de Motivação não mostrou diferenças muito grandes na amostra geral, com as médias ficando entre 4,52 (item 6) e 5,37 (item 1).

Tabela 3.6 – Número de respostas válidas e médias dos escores atribuídos para a variável Integração, segundo o setor em que trabalha e para a amostra geral.

Variável Integração	Administração		Passageiros		Manutenção		Cargas e Abastecimento		Geral	
	n	Média	n	Média	n	Média	n	Média	n	Média
20. Relacionamento com os colegas.	45	5,16	171	5,23	32	4,97	46	5,13	295	5,18
21. Cooperação e espírito de equipe na empresa.	45	4,38	170	4,61	32	4,53	46	4,43	294	4,54
22. Integração entre as seções.	45	4,40	169	4,67	31	4,48	45	4,44	291	4,58
Média da variável*	135	4,64	510	4,84	95	4,66	137	4,67	880	4,77

Fonte: dados da pesquisa

*Obs.: A média da variável é a média ponderada dos seus itens, de acordo com o n° de respostas válidas em cada item.

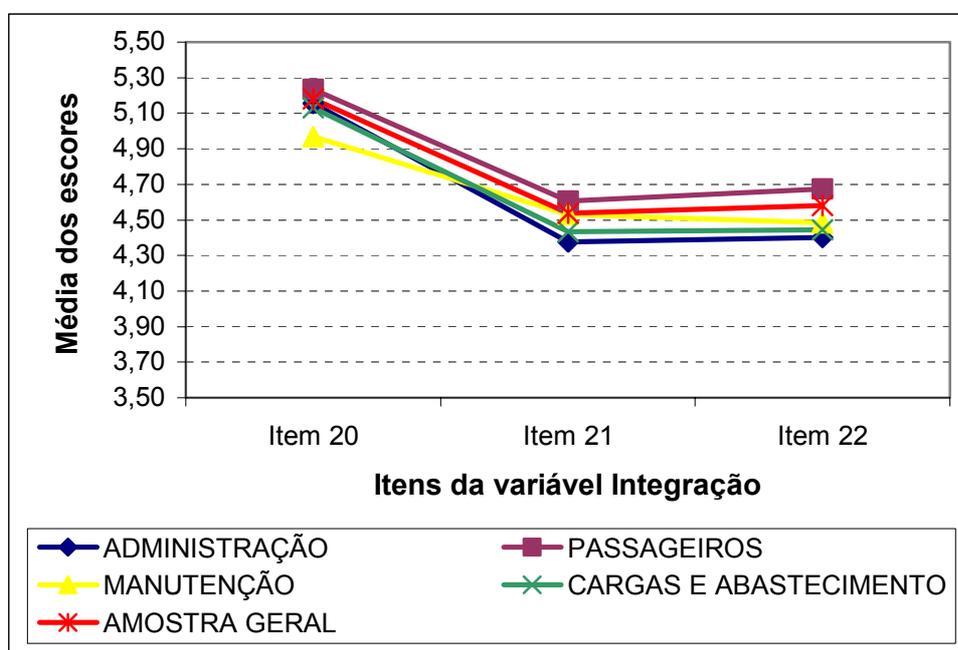


Figura 3.5 - Médias dos escores atribuídos para a variável Integração, segundo o setor em que trabalha e para a amostra geral
 Fonte: dados da pesquisa

A Tabela 3.6 e a Figura 3.5, mostram que, na variável referente à Integração, todos os itens foram melhor avaliados pelos funcionários do setor de Passageiros (médias iguais a 5,23, 4,61 e 4,67, respectivamente). Os funcionários da Administração foram os que pior avaliaram os itens 2 e 3 (médias iguais a 4,38 e 4,40, respectivamente). O item 1 foi pior avaliado pelo setor de Manutenção (média 4,97). A comparação entre os três itens da variável Integração não mostrou diferenças muito grandes na amostra geral, com as médias ficando entre 4,54 (item 2) e 5,18 (item 1).

Tabela 3.7 – Número de respostas válidas e médias dos escores atribuídos para a variável Uso e Desenvolvimento de Capacidades, segundo o setor em que trabalha e para a amostra geral.

Variável Uso e Desenvolv. de Capacidades	Administração		Passageiros		Manutenção		Cargas e Abastecimento		Geral	
	n	Média	n	Média	n	Média	n	Média	n	Média
23. Autonomia quanto ao trabalho que executa.	45	5,02	169	5,08	33	5,06	46	4,83	294	5,03
24. Programas de capacitação dos func. da empresa.	45	4,24	168	4,23	32	4,59	46	3,85	292	4,22
25. Liberdade para expressar-se, usar criatividade.	45	4,69	171	4,39	33	4,73	46	4,04	296	4,43
26. Repercussão das suas idéias.	43	4,67	165	4,24	31	4,58	46	3,89	286	4,29
27. Motivação para capacitar-se no emprego.	43	4,70	164	4,98	32	5,41	43	4,40	283	4,90
Média da variável*	221	4,67	837	4,58	161	4,88	227	4,20	1451	4,57

Fonte: dados da pesquisa

*Obs.: A média da variável é a média ponderada dos seus itens, de acordo com o nº de respostas válidas em cada item.

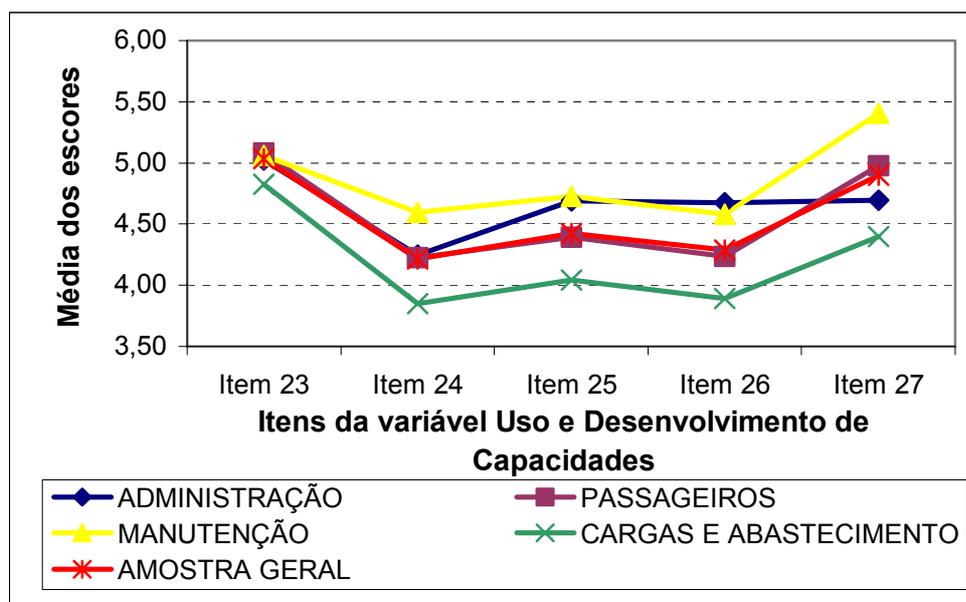


Figura 3.6 - Médias dos escores atribuídos para a variável Uso e Desenvolvimento de Capacidades, segundo o setor em que trabalha e para a amostra geral

Fonte: dados da pesquisa

A Tabela 3.7 e a Figura 3.6, mostram que, na variável referente ao Uso e Desenvolvimento de Capacidades, o primeiro item foi melhor avaliado pelos funcionários do setor de Passageiros (média igual a 5,08). Os itens 2, 3 e 5 foram melhor avaliados pelos funcionários do setor de Manutenção (médias iguais a 4,59, 4,73 e 5,41, respectivamente). O quarto item foi melhor avaliado pelos funcionários do setor de Administração (média igual a 4,67). Os funcionários do setor de Cargas e Abastecimentos foram os que pior avaliaram todos os itens (médias iguais a 4,83, 3,85, 4,04, 3,89 e 4,40, respectivamente). A comparação entre os cinco itens da variável Uso e Desenvolvimento de Capacidades não mostrou

diferenças muito grandes na amostra geral, com as médias ficando entre 4,22 (item 2) e 5,03 (item 1).

Tabela 3.8 – Número de respostas válidas e médias dos escores atribuídos para a variável Comunicação na Empresa, segundo o setor em que trabalha e para a amostra geral.

Variável Comunicação na Empresa	Administração		Passageiros		Manutenção		Cargas e Abastecimento		Geral	
	n	Média	n	Média	n	Média	n	Média	n	Média
28. As informações são comunicadas e tratadas.	44	4,45	171	4,56	33	4,42	46	4,17	295	4,47
29. Há transparência nas comunicações.	43	4,42	168	4,58	33	4,58	45	4,13	290	4,49
30. Fluxo de informações vindas de cima para baixo.	44	4,70	170	4,88	32	4,81	46	4,43	293	4,78
31. Fluxo de informações vindas de colegas.	45	4,51	165	4,33	32	4,41	46	4,04	289	4,32
32. Instrumentos utilizados para comunicação p/ internet.	44	4,80	143	4,78	32	4,97	43	4,56	262	4,77
33. Esclarecimento sobre os objetivos e metas da empresa.	43	4,53	163	4,73	32	4,72	44	4,34	282	4,64
Média da variável*	263	4,57	980	4,64	194	4,65	270	4,28	1711	4,57

Fonte: dados da pesquisa

*Obs.: A média da variável é a média ponderada dos seus itens, de acordo com o nº de respostas válidas em cada item.

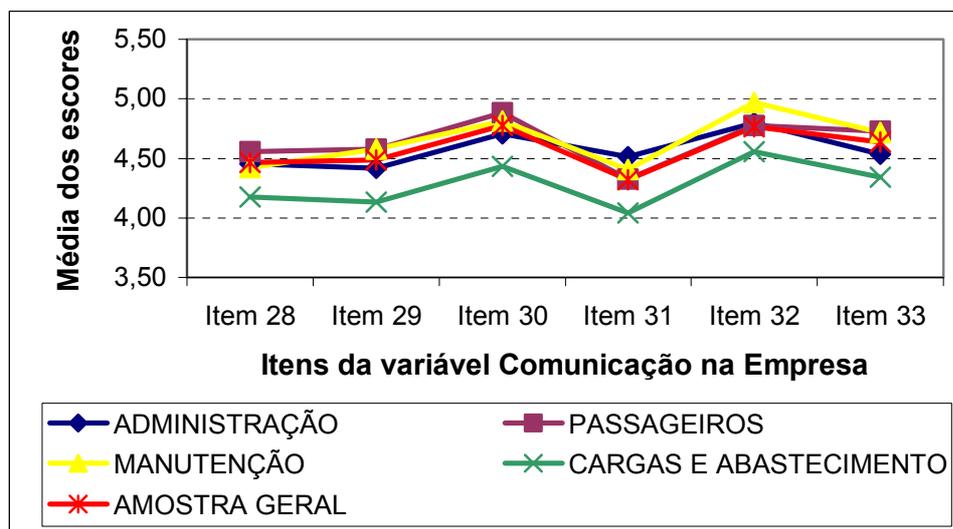


Figura 3.7 - Médias dos escores atribuídos para a variável Comunicação na Empresa, segundo o setor em que trabalha e para a amostra geral

Fonte: dados da pesquisa

A Tabela 3.8 e a Figura 3.7, mostram que, na variável referente à Comunicação na Empresa, os itens 1, 2, 3 e 6 foram melhor avaliados pelos funcionários do setor de

Passageiros (médias iguais a 4,56, 4,58, 4,88, e 4,73, respectivamente). O item 4 foi melhor avaliado pelos funcionários do setor de Administração (média igual a 4,51). O item 5 foi melhor avaliado pelos funcionários do setor de Manutenção (média igual a 4,97). Os funcionários do setor de Cargas e Abastecimentos foram os que pior avaliaram todos os itens (médias iguais a 4,17, 4,13, 4,43, 4,04, 4,56 e 4,34, respectivamente). A comparação entre os seis itens da variável Comunicação na Empresa não mostrou diferenças muito grandes na amostra geral, com as médias ficando entre 4,32 (item 4) e 4,78 (item 3).

Tabela 3.9 – Número de respostas válidas e médias dos escores atribuídos para a variável Relação Chefe-Subordinado, segundo o setor em que trabalha e para a amostra geral.

Variável Relação Chefe-Subordinado	Administração		Passageiros		Manutenção		Cargas e Abastecimento		Geral	
	n	Média	n	Média	n	Média	n	Média	n	Média
34. Apoio sócio-emocional do seu superior.	45	4,89	167	4,86	32	4,88	46	4,50	291	4,81
35. Preocupação da empresa em orientar tecnicamente.	45	5,09	170	5,19	33	5,12	46	4,54	295	5,07
36. Gerenciamento do trabalho por demonstrações.	42	4,81	165	5,00	31	4,90	45	4,38	284	4,87
37. Possibilidade para discussão de erros.	43	4,81	164	4,68	33	4,58	46	4,39	287	4,64
38. Igualdade no tratamento entre os colegas p/ superior.	45	5,09	166	4,86	32	4,94	46	4,37	290	4,83
39. Relacionamento com a chefia.	45	5,31	172	5,28	33	5,27	46	4,89	297	5,23
40. Tomada de decisões na empresa.	45	5,20	170	5,03	33	5,09	46	4,50	294	4,98
41. Uso da autoridade pelos superiores.	45	5,29	168	5,03	33	5,06	46	4,48	293	4,99
Média da variável*	355	5,06	1342	4,99	260	4,98	367	4,51	2331	4,93

Fonte: dados da pesquisa

*Obs.: A média da variável é a média ponderada dos seus itens, de acordo com o nº de respostas válidas em cada item.

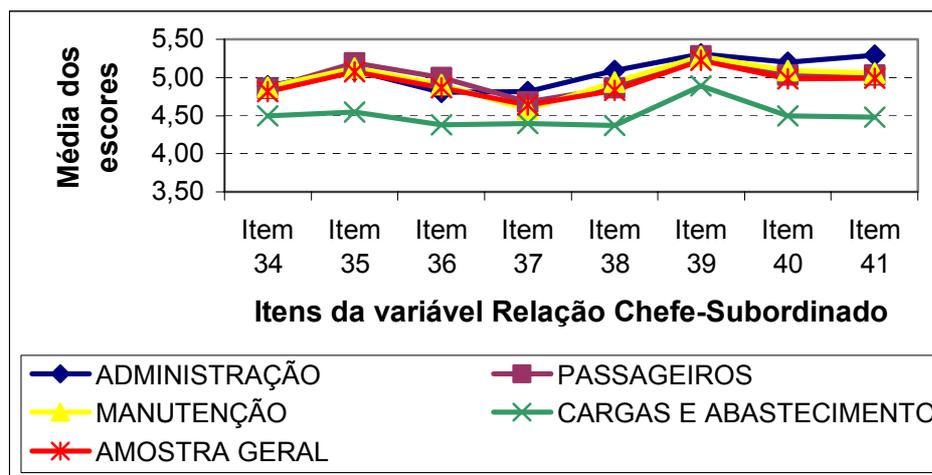


Figura 3.8 - Médias dos escores atribuídos para a variável Relação Chefe-Subordinado, segundo o setor em que trabalha e para a amostra geral
Fonte: dados da pesquisa

A Tabela 3.9 e a Figura 3.8, mostram que, na variável referente à Relação Chefe-Subordinado, os itens 1, 4, 5, 6, 7 e 8 foram melhor avaliados pelos funcionários do setor de Administração (médias iguais a 4,89, 4,81, 5,09, 5,31, 5,20 e 5,29, respectivamente). Os itens 2 e 3 foi melhor avaliado pelo setor de Passageiros (médias 5,19 e 5,00, respectivamente). Os funcionários do setor de Cargas e Abastecimentos foram os que pior avaliaram todos os itens (médias iguais a 4,50, 4,54, 4,38, 4,39, 4,37, 4,89, 4,50 e 4,48, respectivamente). A comparação entre os oito itens da variável Relação Chefe-Subordinado não mostrou diferenças muito grandes na amostra geral, com as médias ficando entre 4,64 (item 4) e 5,23 (item 6).

Tabela 3.10 – Número de respostas válidas e médias dos escores atribuídos para a variável Organização do Trabalho, segundo o setor em que trabalha e para a amostra geral.

Variável Organização do Trabalho	Administração		Passageiros		Manutenção		Cargas e Abastecimento		Geral	
	n	Média	n	Média	n	Média	n	Média	n	Média
42. Preocupação em inovar/melhorar métodos/processos.	44	4,93	169	5,20	33	4,85	46	4,28	293	4,98
43. Preocupação em mudar tarefas.	44	4,75	167	4,72	33	4,64	46	4,07	291	4,62
44. Adequação do ritmo de trabalho.	45	4,82	168	5,10	33	4,88	46	4,70	293	4,97
45. Variedade de tarefas.	45	4,91	168	5,08	33	4,67	46	4,65	293	4,94
Média da variável*	178	4,85	672	5,03	132	4,76	184	4,42	1170	4,88

Fonte: dados da pesquisa

*Obs.: A média da variável é a média ponderada dos seus itens, de acordo com o nº de respostas válidas em cada item.

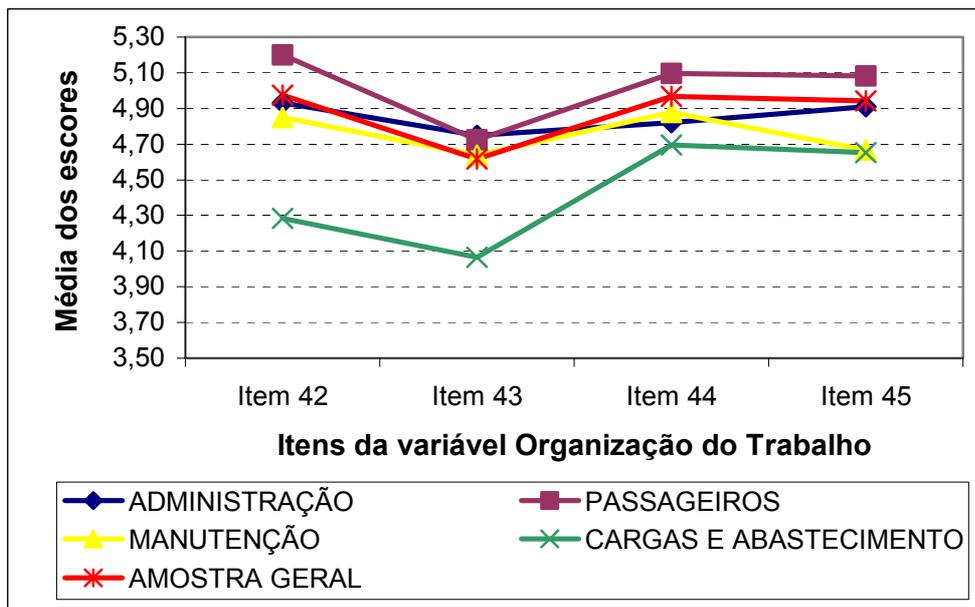


Figura 3.9 - Médias dos escores atribuídos para a variável Organização do Trabalho, segundo o setor em que trabalha e para a amostra geral
 Fonte: dados da pesquisa

A Tabela 3.10 e a Figura 3.9, mostram que, na variável referente à Organização do Trabalho, os itens 1, 3 e 4 foram melhor avaliados pelos funcionários do setor de Passageiros (médias iguais a 5,20, 5,10 e 5,08, respectivamente). O item 2 foi melhor avaliado pelo setor de Administração (média 4,75). Os funcionários do setor de Cargas e Abastecimentos foram os que pior avaliaram todos os itens (médias iguais a 4,28, 4,07, 4,70 e 4,65, respectivamente). A comparação entre os quatro itens da variável Organização do Trabalho não mostrou diferenças muito grandes na amostra geral, com as médias ficando entre 4,62 (item 2) e 4,98 (item 1).

Tabela 3.11 – Número de respostas válidas e médias dos escores atribuídos para a variável Imagem da Empresa, segundo o setor em que trabalha e para a amostra geral.

Variável Imagem da Empresa	Administração		Passageiros		Manutenção		Cargas e Abastecimento		Geral	
	n	Média	n	Média	n	Média	n	Média	n	Média
46. Imagem interna da empresa, de dentro para fora.	45	5,22	170	5,38	32	5,22	46	4,78	294	5,24
47. Imagem interna da empresa, de fora para dentro.	45	5,09	171	5,09	32	5,34	46	5,04	295	5,11
48. Responsabilidade social da empresa junto à sociedade.	45	4,98	167	5,37	33	5,36	46	5,11	292	5,27
49. Preocupação da empresa no atendimento aos clientes.	45	5,24	171	5,50	33	5,42	46	5,24	295	5,41
50. Preocupação da empresa quanto aos colaboradores.	45	5,18	168	5,32	31	5,23	46	4,98	291	5,23
Média da variável*	225	5,14	847	5,33	161	5,32	230	5,03	1467	5,25

Fonte: dados da pesquisa

*Obs.: A média da variável é a média ponderada dos seus itens, de acordo com o nº de respostas válidas em cada item.

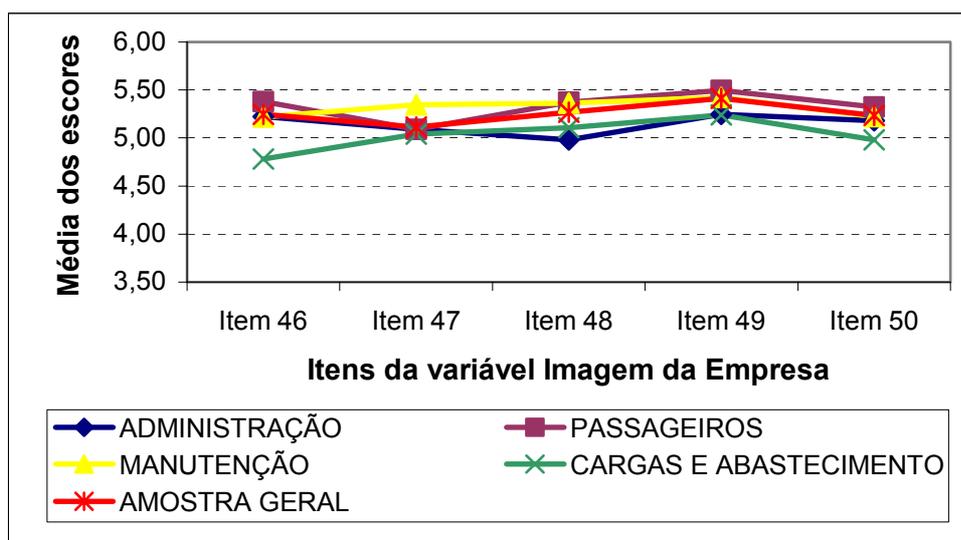


Figura 3.10 - Médias dos escores atribuídos para a variável imagem da empresa, segundo o setor em que trabalha e para a amostra geral

Fonte: dados da pesquisa

A Tabela 3.11 e a Figura 3.10, mostram que, na variável referente à Imagem da Empresa, os itens 1, 3, 4 e 5 foram melhor avaliados pelos funcionários do setor de Passageiros (médias iguais a 5,38, 5,37, 5,50, e 5,32, respectivamente). O item 2 foi melhor avaliado pelo setor de Manutenção (média 5,34). O item 3 foi pior avaliado pelo setor de Administração (média 4,98). Os funcionários do setor de Cargas e Abastecimentos foram os que pior avaliaram os itens 1, 2, 4 e 5 (médias iguais a 4,78, 5,04, 5,24 e 4,98, respectivamente). A comparação entre os cinco itens da variável Imagem da Empresa, não

mostrou diferenças muito grandes na amostra geral, com as médias ficando entre 5,11 (item 2) e 5,41 (item 4).

Dada a necessidade de interpretar qualitativamente as médias (dados quantitativos) levantadas através do questionário, se fez necessário uma redefinição adequada de um novo valor numérico para avaliar o nível de satisfação. Por isso, neste trabalho, foi decidido que as médias com valores iguais ou menores a 4,5 seriam interpretados como níveis de insatisfação, visto que, por estarem mais próximos do valor 3,5 (média aritmética dos valores 3 e 4) conduziriam a identificar um número menor de itens de insatisfação e, conseqüentemente, afastariam a pesquisa de seu objetivo.

Levando em consideração que se quer medir o nível de satisfação dos colaboradores da empresa pesquisada e, procurando evitar uma superestimação desta satisfação (considerada a possibilidade de haver uma tendência a respostas “positivas” quanto aos itens questionados), estes escores foram classificados da seguinte forma para a análise dos dados:

- médias maiores que 4,5 foram consideradas de nível satisfatório e nestes casos acredita-se não ser necessário preocupar-se com nenhum tipo de mudanças;
- médias menores ou iguais a 4,5 foram consideradas de nível insatisfatório e nestes casos pode-se pensar em algum tipo de sugestão, segundo o caso a ser considerado.

Assim, da Tabela 3.2, pode-se entender, no que se refere a variável Compensações, que em média:

- O setor de Administração está insatisfeito na participação nos resultados da empresa (média igual a 4,21);
- o setor de Manutenção está insatisfeito com o salário, em relação ao trabalho que executa (média igual a 4,45);
- o setor de Cargas e Abastecimento está insatisfeito com salário, em relação ao trabalho que executa (média igual a 4,22), com salário, em relação aos colegas (média igual a 4,33) e, com salário, em comparação com funcionários de outras empresas (média igual a 3,98);

Da Tabela 3.3, referente a variável Condições de Trabalho, entende-se que, em média:

- O setor de Administração está insatisfeito com as arrumações e limpeza da empresa (média igual a 4,38);
- o setor de Manutenção está insatisfeito com as condições de higiene das instalações de uso pessoal (média igual a 4,45);
- o setor de Cargas e Abastecimento está insatisfeito com as arrumações e limpeza da empresa (média igual a 4,20), e com a segurança no local de trabalho (média igual a 4,41);

Da Tabela 3.4, no referente a variável Saúde, entende-se que, em média:

- O setor de Administração está insatisfeito com a Educação da empresa para a saúde preventiva (média igual a 4,42);
- o setor de Cargas e Abastecimento está insatisfeito com a Educação da empresa para a saúde preventiva (média igual a 4,44), e com o Tratamento da saúde ocupacional dos funcionários (média igual a 4,48);

Da Tabela 3.5, quanto a variável Nível de Motivação, entende-se que, em média:

- O setor de Administração está insatisfeito com a Perspectiva de avanço salarial na empresa (média igual a 4,24) e com a Educação e conscientização para o estudo (média igual a 4,20);
- o setor de Cargas e Abastecimento está insatisfeito com o reconhecimento do trabalho que executa (média igual a 4,17), com a Perspectiva de avanço salarial na empresa (média igual a 4,02) e com a Educação e conscientização para o estudo (média igual a 4,25);

Da Tabela 3.6, no referente a variável Integração, entende-se que, em média:

- O setor de Administração está insatisfeito com a Cooperação e espírito de equipe na empresa (média igual a 4,38) e com a Integração entre as seções (média igual a 4,40);
- o setor de Cargas e Abastecimento está insatisfeito com a Cooperação e espírito de equipe na empresa (média igual a 4,43) e com a Integração entre as seções (média igual a 4,44);

Da Tabela 3.7, no referente a variável Uso e Desenvolvimento de Capacidades, entende-se que, em média:

- O setor de Administração está insatisfeito com os Programas de capacitação dos funcionários da empresa (média igual a 4,24);
- o setor de Passageiros está insatisfeito com os Programas de capacitação dos funcionários da empresa (média igual a 4,23), com a Liberdade para expressar-se e usar a criatividade (média igual a 4,39) e com a Repercussão de suas idéias (média igual a 4,24);
- o setor de Cargas e Abastecimento está insatisfeito com os Programas de capacitação dos funcionários da empresa (média igual a 3,85), com a Liberdade para expressar-se e usar a criatividade (média igual a 4,04), com a Repercussão de suas idéias (média igual a 3,89) e com a Motivação para capacitar-se no emprego (média igual a 4,40);
- a amostra geral está insatisfeita com os Programas de capacitação dos funcionários da empresa (média igual a 4,22), com a Liberdade para expressar-se e usar a criatividade (média igual a 4,43) e com a Repercussão de suas idéias (média igual a 4,29).

Da Tabela 3.8, no referente a variável Comunicação na Empresa, entende-se que, em média:

- O setor de Administração está insatisfeito com a forma como as informações são comunicadas e tratadas (média igual a 4,45), e por considerar que não há transparência nas comunicações (média igual a 4,42);
- o setor de Passageiros está insatisfeito com o Fluxo de informações vindas de colegas (média igual a 4,33);
- o setor de Manutenção está insatisfeito com a forma como as informações são comunicadas e tratadas (média igual a 4,42), e com o Fluxo de informações vindas de colegas (média igual a 4,41);
- o setor de Cargas e Abastecimento está insatisfeito com a forma como as informações são comunicadas e tratadas (média igual a 4,17), por considerar que não há transparência nas comunicações (média igual a 4,13), com o Fluxo de informações vindas de cima para baixo (média igual a 4,43), com o Fluxo de

informações vindas de colegas (média igual a 4,04) e com o Esclarecimento sobre os objetivos e metas da empresa (média igual a 4,34);

- a amostra geral está insatisfeita com a forma como as informações são comunicadas e tratadas (média igual a 4,47), por considerar que não há transparência nas comunicações (média igual a 4,49), e com o Fluxo de informações vindas de colegas (média igual a 4,32).

Da Tabela 3.9, quanto a variável Relação Chefe-Subordinado, entende-se que, em média:

- O setor de Cargas e Abastecimento está insatisfeito com o Gerenciamento do trabalho por demonstrações (média igual a 4,38), com a Possibilidade para discussão de erros (média igual a 4,39), com a Igualdade no tratamento entre colegas pelo superior (média igual a 4,37) e com o Uso da autoridade pelos superiores (média igual a 4,48);

Da Tabela 3.10, no referente a variável Organização do Trabalho, entende-se que, em média:

- O setor de Cargas e Abastecimento está insatisfeito com a Preocupação em inovar/melhorar métodos/processos (média igual a 4,28), e com a Preocupação de mudar tarefas (média igual a 4,07);

Da Tabela 3.11, no referente a variável Imagem da Empresa, entende-se que em média nada temos a declarar no referente à insatisfação.

A análise dos dados feita anteriormente, pode ser resumida no seguinte quadro:

		Variáveis									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Setores	Administrat.	1/5	1/5	1/3	2/6	2/3	1/5	2/6	S	S	S
	Passageiros	S	S	S	S	S	3/5	1/6	S	S	S
	Manutenção	1/5	1/5	S	S	S	S	2/6	S	S	S
	Cargas-Abast	3/5	2/5	2/3	3/6	2/3	4/5	5/6	4/8	2/4	S
	Geral	S	S	S	S	S	3/5	3/6	S	S	S

Quadro 3.1 - Resumo do grau de satisfação ou insatisfação dos respondentes.

onde cada quociente p/q (com $p \leq q$) significa p dos q itens consultados, foram considerados insatisfeitos.

O quadro 3.1 mostra o grau de satisfação (S) ou insatisfação (p/q) dos respondentes nos diversos setores, relacionados aos respectivos itens. Assim, por exemplo, o valor 1/5 mostrada na primeira coluna da primeira linha, significa que os funcionários do setor da Administração estão insatisfeitos com um (1) dos cinco (5) itens consultados na variável correspondente a Compensações.

Assim, a partir dos dados levantados, resultantes da aplicação do questionário, identificou-se, segundo a análise dos dados, a existência de:

- um bom nível de satisfação por parte da amostra geral nos diversos itens, com uma leve insatisfação nos itens de Uso e Desenvolvimento de Capacidades (insatisfação com três dos cinco itens consultados) e Comunicação na Empresa (insatisfação com três dos seis itens consultados);
- um bom nível de satisfação dos funcionários do setor de Passageiros nos diversos itens consultados, com uma leve insatisfação nos itens de Uso e Desenvolvimento de Capacidades (insatisfação com três dos cinco itens consultados) e Comunicação na Empresa (insatisfação com um dos seis itens consultados);
- um bom nível de satisfação dos funcionários do setor de Manutenção nos diversos itens, com uma leve insatisfação nos itens de Compensações (insatisfação com um dos cinco itens consultados), Condições de Trabalho (insatisfação com um dos cinco itens consultados) e Comunicação na Empresa (insatisfação com dois dos seis itens consultados);
- uma insatisfação dos funcionários do setor de Administração em diversos itens;
- uma maior insatisfação dos funcionários do setor de Cargas e Abastecimento em todos os itens existentes, exceto nos itens sobre Imagem da Empresa e Relevância Social do Trabalho na Vida.

Os itens do questionário listados como “insatisfatórios” pelos trabalhadores do setor de Administração (45 respondentes de um total de 60 pessoas), segundo esta nova reformulação, são:

Da variável Compensações:

4. Participação nos resultados da empresa;

Da variável Condições de Trabalho:

8. arrumações e limpeza da empresa;

Da variável Saúde:

11. educação da empresa para a saúde preventiva;

Da variável Nível de Motivação e Moral:

18. perspectiva de avanço salarial da empresa;
19. educação e conscientização para o estudo;

Da variável Integração:

21. cooperação e espírito de equipe na empresa;
22. integração entre as seções;

Da variável Uso e Desenvolvimento de Capacidades:

24. programas de capacitação de funcionários da empresa;

Da variável Comunicação/Informação na Empresa:

28. as informações são comunicadas e tratadas;
29. a transparência nas comunicações.

Quanto à opinião dos funcionários do setor de Cargas e Abastecimento (46 respondentes de um total de 56 pessoas), os itens listados como “bastante insatisfatórios”, segundo esta nova reformulação, são:

Da variável Compensações:

1. Salário, em relação ao trabalho que executa;
2. salário em relação ao colega;
3. salário, em comparação com funcionários de outras empresas;

Da variável Condições de Trabalho:

8. arrumações e limpeza da empresa;
10. segurança no local de trabalho (EPI, agentes, salubridade);

Da variável Saúde:

11. educação da empresa para a saúde preventiva;
13. tratamento da saúde ocupacional dos funcionários;

Da variável Nível de Motivação e Moral:

15. reconhecimento pelo trabalho que executa;
18. perspectiva de avanço salarial da empresa;
19. educação e conscientização para o estudo;

Da variável Integração:

21. cooperação e espírito de equipe na empresa;

22. integração entre as seções;

Da variável Uso e Desenvolvimento de Capacidades:

24. programas de capacitação de funcionários da empresa;

25. liberdade para expressar-se, usar criatividade;

26. repercussão das suas idéias;

27. motivação para capacitar-se no emprego;

Da variável Comunicação/Informação na Empresa:

28. as informações são comunicadas e tratadas;

29. a transparência nas comunicações;

30. fluxo de informações vindas de cima para baixo;

31. fluxo de informações vindas de colegas;

33. esclarecimento sobre os objetivos e metas da empresa;

Da variável Relação Chefe/Subordinado:

36. gerenciamento do trabalho por demonstrações;

37. possibilidade para discussão de erros;

38. igualdade no tratamento entre colegas pelo superior;

41. uso da autoridade pelos superiores;

Da variável Organização do Trabalho na Empresa:

42. preocupação em inovar/melhorar métodos/processos;

43. preocupação em mudar tarefas.

De acordo com o a tabela 3.1, verificou-se que do total de pessoas que receberam os questionários, apenas 66,59% responderam as questões e devolveram os questionários. Portanto, 43,41% dos questionários não retornou. Segundo os gerentes das unidades de apoio da organização, em conversas informais com os colaboradores, foi constatado que algumas pessoas não devolveram os questionários por receio de que, de uma ou outra maneira, o questionário pudesse comprometer seus empregos, visto que a empresa possui baixa rotação de funcionários e praticamente todas as pessoas se conhecem. Segundo os gerentes, como não havia compromisso legal para a entrega dos questionários, muitas pessoas optaram em não devolvê-lo.

A fim de possibilitar maior segurança quanto à confiabilidade da pesquisa realizada, utilizou-se, neste trabalho, o Coeficiente Alfa de Cronbach. Trata-se de uma medida da

confiabilidade do instrumento de pesquisa e dos itens que o compõem, quando estes formam uma escala de medida. Através do Alfa de Cronbach é possível verificar se o questionário, depois de aplicado, realmente mede o que se propõe ser medido. As respostas a uma pesquisa confiável devem diferir porque os respondentes têm diferentes opiniões, mas não por tratar-se de uma pesquisa confusa ou por apresentar múltiplas interpretações. Assim, esta medida também é conhecida como a consistência interna do instrumento. Os valores do alfa de Cronbach variam de 0 a 1, sendo que valores próximos de 1 indicam alta confiabilidade do instrumento.

A Tabela 3.12 a seguir, contém os valores Alfa de Cronbach associados com os dados levantados nesta pesquisa e mostra a confiabilidade da mesma.

TABELA 3.12 - RESUMO – ALFA DE CRONBACH

Variáveis	Nº de itens	Alfa de Cronbach
1	5	0,7545
2	5	0,8204
3	3	0,8340
4	6	0,8224
5	3	0,7419
6	5	0,8400
7	6	0,8482
8	8	0,9030
9	4	0,8558
10	5	0,8559
Geral	51	0,9710

Fonte: dados da pesquisa

Conforme demonstra a tabela acima, o coeficiente Alfa de Cronbach aponta o alto grau de confiabilidade dos resultados desta pesquisa, visto que, na escala de 0 a 1, o coeficiente se encontra bastante próximo ao 1 (um) nas diversas variáveis que compõem o instrumento da pesquisa.

3.7 - Conclusões

Seguindo os critérios de Qualidade de Vida no Trabalho adotados por Walton conclui-se que:

1. No setor de Administração da empresa Viação União Santa Cruz existem descontentamentos nos critérios:
 - Compensação Justa e Adequada, identificado a partir do indicador Partilha nos Ganhos de Produtividade (item 4);
 - Condições de Trabalho, identificado a partir do indicador Ausência de Insalubridade (item 8);
 - Oportunidade de Crescimento e Segurança, identificado a partir dos indicadores Perspectiva de Avanço Salarial (item 18), Crescimento Pessoal (item 19) e Possibilidade de Carreira (item 24);
 - Integração Social na Organização, identificado a partir dos indicadores Relacionamento e Senso Comunitário (itens 21 e 22);
 - Constitucionalismo, identificado a partir dos indicadores Direito de Proteção do Trabalhador (item 11), Tratamento Imparcial (itens 28 e 29).

2. No setor de Cargas e Abastecimento da empresa existem fortes descontentamentos nos critérios:
 - Compensação Justa e Adequada, identificado a partir do indicador Partilha nos Ganhos de Produtividade (itens 1, 2 e 3);
 - Condições de Trabalho, identificado a partir dos indicadores Ausência de Insalubridade (itens 8 e 10);
 - Desenvolvimento de Capacidades, identificado a partir dos indicadores Informações Sobre o Processo Total do Trabalho (itens 33, 36, 42 e 43);
 - Oportunidade de Crescimento e Segurança, identificado a partir dos indicadores Possibilidade de Carreira (itens 15, 24 e 27), Perspectiva de Avanço Salarial (item 18), Crescimento Pessoal (item 19);
 - Integração Social na Organização, identificado a partir dos indicadores Relacionamento e Senso Comunitário (itens 21 e 22) e Igualdade (item 38);

- Constitucionalismo, identificado a partir dos indicadores Direito de Proteção do Trabalhador (item 11), Direito de Proteção do Trabalhador (item 13); Liberdade de Expressão (itens 25, 26 e 37), Tr Imparcial (itens 28, 29, 30, 31 e 41).

Identificados os itens considerados insuficientes (maior grau de insatisfação) e seus respectivos setores, torna-se oportuna a busca de melhorias nessas áreas, mediante sugestões e recomendações, conforme objetivo inicial deste trabalho, as quais são apontadas no capítulo seguinte.

CAPÍTULO 4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O grau de satisfação/insatisfação do trabalhador está intimamente ligada à qualidade de vida apresentada no local de trabalho. A fim de possibilitar melhorias na qualidade de vida no trabalho na empresa Viação União Santa Cruz, visto que foram identificados graus de insatisfação em algumas das variáveis utilizadas nesta pesquisa, foi sugerido:

- 1) A implementação imediata de cursos de capacitação entre os mais diversos setores da organização, tais como:
 - cursos de Chefia e Liderança, para que os gerentes e supervisores orientem de forma adequada os seus subordinados através da aplicação dos conceitos básicos da psicologia;
 - cursos de Relações Humanas, para amenizar conflitos internos entre colegas bem como a melhoria contínua nos processos de relações interpessoais;
 - cursos de Atualização para uso dos equipamentos de informática a fim de possibilitar um melhor aproveitamento do Software de Gestão da Organização por um número maior de trabalhadores.

- 2) A promoção de Seminários Internos que possibilitem a união/utilização de idéias de todos os colaboradores da organização, a fim de conhecer e aproveitar a criatividade individual de cada funcionário contida neste universo de informações e sugestões, e proporcionar o perfeito funcionamento dos mais diversos setores da empresa.

3) Implementar, através dos diversos meios de comunicação internos da organização, a possibilidade de que as informações fluam da maneira mais clara possível e em tempo hábil, para que estas possam ser implementadas. Isso possibilitará maior transparência nas comunicações.

No momento de implementar as sugestões recomendadas foi pedido que todo este processo seja realizado no menor tempo possível (para que todos os colaboradores da organização possam fazer o melhor uso desta implementação) e com um adequado acompanhamento por parte da direção da empresa.

Embora este tenha sido o primeiro trabalho com o objetivo de pesquisar o nível de satisfação dos trabalhadores em uma empresa de serviços de transporte de passageiros e cargas da região, serve como norteador para outras pesquisas com objetivos semelhantes. Isso possibilita a utilização deste trabalho como comparativo para trabalhos futuros que tenham outras empresas do segmento como objeto de estudo, ou mesmo com trabalhos em empresas que atuam em outros setores. Sugere-se ainda que, em futuras pesquisas, seja efetuado o cruzamento de dados não utilizados nesta pesquisa (faixa etária, escolaridade, sexo, tempo na empresa), a fim de verificar os resultados.

REFERÊNCIAS

AGNES, Clarice; HELFER, Inácio. *Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos*. 5. ed. rev. ampl. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2001.

AMORIM, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira (Org.). *Vivendo e aprendendo: melhorando seus relacionamentos na vida e no trabalho*. Recife: EFPE, 2003.

ARAÚJO, Marízia F. de; CASAGRANDE, Jacir L.; PATRÍCIO, Zuleica M. (Org.). *Qualidade de vida do trabalhador: uma abordagem qualitativa do ser humano através de novos paradigmas*. Florianópolis: Do Autor, 1999.

BELLO, Maria Luiza. Novos conceitos em treinamento empresarial. *Banas Qualidade*. São Paulo, n. 119, p. 43-49, abr. 2002.

BITTENCOURT, Francisco. *Qualidade de vida e organização do trabalho*. Artigos.

Disponível em:

<http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artfb10qualidade_vida_organizacao.htm>.

Acesso em: 02 jun. 2003.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. *Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

_____. *Trabalho e qualidade de vida*. Rio de Janeiro: Qualitymark/Dunya, 1998.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. *Elementos de comportamento organizacional*. Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRANCHINI, Odecio J. G. Princípios da gestão da qualidade. *Banas Qualidade*. São Paulo, n. 127, p. 22-28, abr. 2002.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. *Qualidade de vida no trabalho: dilemas e perspectivas*. Florianópolis: Insular, 1997.

CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerenciamento pelas diretrizes*. 2. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

_____. *Qualidade total: padronização de empresas*. 4. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

_____. *TQC: controle de qualidade total (no estilo japonês)*. 7. ed. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. - Ed. compacta, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

COSTA, Tarcísio Diniz (Coord.). *Qual o futuro da área de recursos humanos nas empresa?* São Paulo: Makron Books, 2000.

COUTINHO, Carlos Roberto. A gestão da qualidade culturalmente contextualizada. *Banas Qualidade*. São Paulo, n. 129, p. 22-25, fev. 2003.

CURY, Augusto Jorge. *Revolucione sua qualidade de vida: navegando nas águas da emoção*. Rio de Janeiro: Sextante, 2002.

DEJOURS, Christophe. *O fator humano*. Tradução de Maria Irene Stocco Betiol e Maria José Tonelli. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

DE MARCHI, Dr. Ricardo; SILVA, Dr. Marco Aurélio Dias da. *Saúde e qualidade de vida no trabalho*. São Paulo: Best Seller, 1997.

DIAS, Maurício Tanus. Pedagogia das organizações e saúde do trabalhador nos novos modelos de gestão. In: SAMPAIO, Jáder dos Reis (Org.). *Qualidade de vida, saúde mental e psicologia social: estudos contemporâneos II*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999, p. 101-116.

EDEN, Dov. É fácil motivar. *Você S/A*. São Paulo, p. 50-53, fev. 2003. Entrevista concedida a Rodrigo Vieira da Cunha.

ERGONOMIA para a qualidade de vida no trabalho. Disponível em: <[http://www.samaritano.com.br/?id noticia=10&id not conteudo=26](http://www.samaritano.com.br/?id_noticia=10&id_not conteudo=26)>. Acesso em: 28 mai. 2003.

FERNANDES, Eda Conte. *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. 3. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FRIEDMAN, Brian; HATCH, James; WALKER, David M. *Capital humano: como atrair, gerenciar e manter funcionários eficientes*. Tradução de Flávio Jardim de Azevedo. São Paulo: Futura, 2000.

GIALDI, Silvestre; HESSELN, Ligia Gonçalves; MOTTA, Valter T. *Normas técnicas para apresentação de trabalhos científicos*. 2. ed. rev. atual. e aum. Porto Alegre: Missau, 2002.

GIL, Antonio de Loureiro. *Qualidade total nas organizações: indicadores de qualidade, gestão econômica da qualidade, sistemas especialistas de qualidade*. São Paulo: Atlas, 1992.

GOULART, Íris Barbosa; SAMPAIO, Jáder dos Reis. Qualidade de vida no trabalho: uma análise da experiência de empresas brasileiras. In: SAMPAIO, Jáder dos Reis (Org.). *Qualidade de vida, saúde mental e psicologia social: estudos contemporâneos II*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999, p. 19-37.

HEERDT, Mauri. O Desafio da qualidade de vida. *Missão Jovem*. Disponível em: <<http://www.pime.org.br/pimenet/missaojovem/mjecologiavida.htm>>. Acesso em: 02 jun. 2003.

INDICADORES de Qualidade de vida. Disponível em: <<http://www.unicamp.br/fea/ortega/temas530/vasseman.htm>>. Acesso em: 02 jun. 2003.

IS work working for you: a survey. Disponível em: <<http://www.working4you.ca/quality.html>>. Acesso em: 20 set. 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Técnicas de pesquisa*. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho*: uma proposta de conceitos, critérios e funções para ações e programas empresariais. In: SAMPAIO, Jäder dos Reis (Org.). *Qualidade de vida, saúde mental e psicologia social: estudos contemporâneos II*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999, p. 79-97.

_____. *Qualidade de vida no trabalho*: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2003.

LUZ, Ricardo. *Clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos*: do operacional ao estratégico. 4. ed. rev. São Paulo: Futura, 2001.

MARTINS, Mônica. Unidos pela qualidade. *Banas Qualidade*. São Paulo, n. 104, p. 40-50, jan. 2001.

MATTAR, Fause Najib. *Pesquisa de marketing*: metodologia, planejamento. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MELLO, Rubens da Silva. QVT - qualidade de vida no trabalho: realidade ou modismo? *Revista Relações Humanas* - Escola Superior de Administração de Negócios, São Bernardo do Campo, n. 18, p. 16-19, fev. 2001. Entrevista.

MÖLLER, Claus. A qualidade através das pessoas. *HSM Management*. São Paulo, n. 3, p. 106-111, jul.- ago. 1997. Entrevista.

NASCIMENTO, Regina Helena do. *Qualidade de vida no trabalho*. Disponível em: <<http://www.hospvirt.org.br/enfermagem/port/qvt.html>>. Acesso em: 02 jun. 2003.

NISHIOKA, Gentil Choji. *A busca da qualidade de vida com os novos 5 'S'*. Disponível em: <http://www.portalqualidade.com/biblioteca/detalhe_arquivo.asp?idArquivo=250>. Acesso em: 28 mai. 2003.

NRC: quality of life. Disponível em: <<http://www.nrc.gov/who-we-are/employment/quality-life.html>>. Acesso em: 20 set. 2003.

PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão de qualidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. *Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PETERS, Tom. *A busca do uau!* Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Habra Ltda, 1997.

QUALIDADE de vida melhora a produtividade no trabalho. Disponível em: <<http://www.atarde.com.br/user/consultabeis/qualidade.htm>>. Acesso em: 28 mai. 2003.

QUALIDADE de Vida no Trabalho. *Revista da OAB Goiás*. Jan./mar. de 2002. Disponível em: <<http://www.oab-go.com.br/revista/49/saude.htm>>. Acesso em: 02 jun. 2003.

QUALITY of life indicators: satisfying work. Disponível em: <<http://www.devon.gov.uk/sustain/satisfyingwork/home.html>>. Acesso em: 20 set. 2003.

QUALITY of life at work. Disponível em: <<http://www.processedge.com/store/quality.htm>>. Acesso em: 21 set. 2003.

RANGEL, Alexandre. *O que podemos aprender com os gansos: lições de cooperação, liderança e motivação para melhorar a qualidade de vida, o ambiente de trabalho e a produtividade da empresa*. São Paulo: Original, 2002.

RICHARDSON, Cheryl. *Sua vida em primeiro lugar: como encontrar o equilíbrio entre sucesso profissional e qualidade de vida*. Tradução de Vera Whately. Rio de Janeiro: Sextante, 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1989.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. *Qualidade de vida no trabalho*. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

SAMPAIO, Jáder dos Reis (Org.). *Qualidade de vida, saúde mental e psicologia social: estudos contemporâneos II*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

SANTANA, José Luiz de. Organizações e profissionais de futuro. In: COSTA, Tarcísio Diniz (Coord.). *Qual o futuro da área de recursos humanos nas empresa?* São Paulo: Makron Books, 2000, p. 7-36.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. *Metodologia científica: a construção do conhecimento*. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SANTOS, Mozart Pereira dos. Aprendendo a aprender: organização de aprendizagem na gestão de pessoas. In: COSTA, Tarcísio Diniz (Coord.). *Qual o futuro da área de recursos humanos nas empresa?* São Paulo: Makron Books, 2000, p. 1-6.

SCOTT, Dru. *Satisfação do cliente: a outra parte do seu trabalho*. Tradução de Antonio Romero Maia da Silva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SIGNORINI, Mario. *Qualidade de vida no trabalho e as dimensões da satisfação, do saber e do sagrado no trabalho significativo*. Rio de Janeiro: Taba Cultural, 2000.

STUDY: improving quality of life improves quality of work. Disponível em: <<http://www.news.harvard.edu/gazette/1998/02.26/StudyImprovingQ.html>>. Acesso em: 21 set. 2003.

STURION, Wagner. A qualidade de vida nos tempos modernos. *Banas Qualidade*. São Paulo, n. 118, p. 20-27, mar. 2002.

_____. O resultado do descaso. *Banas Qualidade*. São Paulo, n. 121, p. 34-41, jun. 2002.

SZNELWAR, Laerte Idal. Trabalho: o desafio é melhorar as condições e diminuir o sofrimento. *Banas Qualidade*. São Paulo, n. 130, p. 26-30, mar. 2003. Entrevista.

VALLE, Arthur Schlünder; VIEIRA, Isa Paula Rossi. Qualidade de vida no trabalho dos servidores técnico administrativos da Universidade Federal de Minas Gerais. In: SAMPAIO, Jáder dos Reis (Org.). *Qualidade de vida, saúde mental e psicologia social: estudos contemporâneos II*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999, p. 39-78.

VIANA, Ilca Oliveira de Almeida. *Metodologia do trabalho científico*. um enfoque didático da produção científica. São Paulo: E. P. U., 2001.

VIEIRA, Adriane. *A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total*. Florianópolis: Insular, 1996.

WAHBA, Claude. A visão para o ativo humano. *Banas Qualidade*. São Paulo, n. 130, p. 86-96, mar. 2003.

YUNES, Yamile Adriana. *Qualidade de vida e de relações de trabalho: integração pessoal pelo desenvolvimento de percepções gestálgicas*. Florianópolis: 1999. 75f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA - QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO - QVT

Este questionário deve ser respondido considerando a situação REAL observada pelo trabalhador no seu dia-a-dia na empresa. Em cada questão faça um “X” no número para a resposta, considerando na escala abaixo, as respostas dos funcionários.

- 6 - Bastante satisfeito (isto está muito bem, estou muito contente)
- 5 - Satisfeito (está bem, estou contente)
- 4 - Levemente satisfeito (está bom)
- 3 - Levemente insatisfeito (poderia ser melhor)
- 2 - Insatisfeito (está ruim)
- 1 - Bastante insatisfeito (isto está muito mal, estou muito descontente)

BLOCO 1. COMPENSAÇÕES

01. Quanto ao seu salário, como você o avalia em relação ao trabalho que executa	1	2	3	4	5	6
02. Quanto ao seu salário, como você o avalia em comparação com seus colegas?	1	2	3	4	5	6
03. Quanto ao seu salário, como você o avalia em comparação com funcionários de outras empresas?	1	2	3	4	5	6
04. Como você avalia a participação nos resultados da empresa?	1	2	3	4	5	6
05. Em relação aos benefícios (assistência médica, outros), como você os avalia?	1	2	3	4	5	6

BLOCO 2. CONDIÇÕES DE TRABALHO

06. Como você avalia a jornada de trabalho na empresa?	1	2	3	4	5	6
07. Como você avalia a distribuição física (layout) da empresa?	1	2	3	4	5	6
08. Como você avalia as arrumações e limpeza da empresa?	1	2	3	4	5	6
09. Como você avalia as condições de higiene das instalações de uso pessoal?	1	2	3	4	5	6
10. Como você avalia a segurança no local de trabalho(EPIs,agentes, salubridade)	1	2	3	4	5	6

BLOCO 3. SAÚDE

11. Como você avalia a empresa em relação à educação/conscientização para a saúde preventiva?	1	2	3	4	5	6
12. Como você avalia a assistência da empresa aos funcionários?	1	2	3	4	5	6
13. Como é tratada a saúde ocupacional dos funcionários?	1	2	3	4	5	6

BLOCO 4. NÍVEL DE MOTIVAÇÃO E MORAL (CRESCIMENTO E SEGURANÇA)

14. Você se identifica com a tarefa que realiza.Sente-se realizado com o que faz?	1	2	3	4	5	6
15. Você se sente reconhecido pelo trabalho que executa?	1	2	3	4	5	6
16. Como você avalia a garantia do seu emprego. Sente-se garantido?	1	2	3	4	5	6
17. Como você avalia a empresa quanto a oportunidade de crescim. Profissional?	1	2	3	4	5	6
18. Quanto a perspectiva de avanço salarial, como você avalia a empresa?	1	2	3	4	5	6
19. Quanto à educação e conscientização para o estudo, como a empresa trata perante seus funcionários?	1	2	3	4	5	6

BLOCO 5. INTEGRAÇÃO

20. Como você avalia o relacionamento com os colegas?	1	2	3	4	5	6
21. Como você percebe a cooperação e espírito de equipe na empresa?	1	2	3	4	5	6
22. Como você avalia a integração entre as seções?	1	2	3	4	5	6

BLOCO 6. USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES (PARTICIPAÇÃO)

23. Como você avalia a sua autonomia quanto ao trabalho que executa?	1	2	3	4	5	6
24. Existem programas de participação dos funcionários na empresa? (sugestões, reuniões, outros)	1	2	3	4	5	6

25. Você tem liberdade para expressar-se, usar sua criatividade, se fazer ouvir e discordar quando necessário?	1	2	3	4	5	6
26. Como você avalia a repercussão das suas idéias? Elas são aceitas/colocadas em prática?	1	2	3	4	5	6
27. Você é motivado a capacitar-se no seu emprego?	1	2	3	4	5	6

BLOCO 7. COMUNICAÇÃO/INFORMAÇÃO NA EMPRESA

28. Quanto às informações, elas são comunicadas e tratadas por todos?	1	2	3	4	5	6
29. Existe transparência nas comunicações?	1	2	3	4	5	6
30. Como você avalia o fluxo de informações quando vindas de cima para baixo (líderes, chefes)?	1	2	3	4	5	6
31. Como você avalia o fluxo de informações quando vindas de colegas?	1	2	3	4	5	6
32. Como você avalia os instrumentos utilizados para a comunicação por internet?	1	2	3	4	5	6
33. Você conhece e tem esclarecimento dos objetivos e metas da empresa?	1	2	3	4	5	6

BLOCO 8. RELAÇÃO CHEFE-SUBORDINADO

34. Existe apoio sócio-emocional do seu superior no seu ambiente de trabalho?	1	2	3	4	5	6
35. Há preocupação da empresa em orientar-lhe tecnicamente quando necessário ou quando solicitado?	1	2	3	4	5	6
36. Seu superior gerencia seu trabalho através de exemplos e demonstrações?	1	2	3	4	5	6
37. Existe possibilidade para discussão de erros ou reuniões entre superiores e subordinados?	1	2	3	4	5	6
38. Você identifica igualdade no tratamento entre você e seus colegas p/superior?	1	2	3	4	5	6
39. Como você avalia o seu relacionamento com a chefia?	1	2	3	4	5	6
40. Como você avalia a tomada de decisões na empresa?	1	2	3	4	5	6
41. Seus superiores usam adequadamente a autoridade que possuem?	1	2	3	4	5	6

BLOCO 9. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NA EMPRESA

42. Há preocupação em inovar e melhorar os métodos e processos de trabalho?	1	2	3	4	5	6
43. No seu trabalho há preocupação em ocorrerem mudanças nas tarefas, a fim de tornar o seu trabalho menos cansativo?	1	2	3	4	5	6
44. Quanto ao ritmo de trabalho que você executa, considera-o adequado?	1	2	3	4	5	6
45. Como você avalia a empresa quanto a variedade de tarefas?	1	2	3	4	5	6

BLOCO 10. IMAGEM DA EMPRESA E RELEVÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO NA VIDA

46. Qual a imagem que você tem da empresa (imagem interna da organização) de dentro para fora?	1	2	3	4	5	6
47. Qual a imagem que você tem da empresa (as pessoas passam para você) de fora para dentro?	1	2	3	4	5	6
48. Como você avalia a responsabilidade social da empresa (junto à sociedade)?	1	2	3	4	5	6
49. Como você avalia a preocupação da empresa ref. o atendimento aos clientes ?	1	2	3	4	5	6
50. Como você avalia a preocupação da empresa quanto aos seus colaboradores?	1	2	3	4	5	6

BLOCO 11 - POSIÇÃO PESSOAL SOBRE QUALIDADE DE VIDA TOTAL NA EMPRESA

51. Quanto à Qualidade de Vida Global, como você a avalia em relação à empresa?	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

BLOCO 12. IDENTIFICAÇÃO

Setor:	Local de Trabalho:					
Função na Empresa:	Tempo na Empresa: anos					
Turno:						
Idade: anos	Grau de Instrução:					
Sexo:	<input type="checkbox"/>	M	<input type="checkbox"/>	F		