



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL
TURMA ESPECIAL DA FACULDADE CATÓLICA
DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA - FAE

PERCEPÇÕES DOS PRINCÍPIOS DA QUALIDADE TOTAL
E DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UM PROCESSO
DE CERTIFICAÇÃO DO SISTEMA DA QUALIDADE
DE UMA EMPRESA DE AUTOPEÇAS

ANTONIO LÁZARO CONTE

FLORIANÓPOLIS

2000

Antonio Lázaro Conte

**PERCEPÇÕES DOS PRINCÍPIOS DA QUALIDADE TOTAL
E DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UM PROCESSO
DE CERTIFICAÇÃO DO SISTEMA DA QUALIDADE
DE UMA EMPRESA DE AUTOPEÇAS**

**Dissertação apresentada ao curso de
Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção do
título de Mestre em Administração.**

Orientador: José Carlos Zanelli, Doutor

Florianópolis, dezembro de 2000

**PERCEPÇÕES DOS PRINCÍPIOS DA QUALIDADE TOTAL
E DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UM PROCESSO
DE CERTIFICAÇÃO DO SISTEMA DA QUALIDADE
DE UMA EMPRESA DE AUTOPEÇAS**

Antonio Lázaro Conte

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestões Institucionais) e aprovada, em sua forma final, pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 14 de dezembro de 2000.



Prof. NELSON COLOSSI, Dr.

Coordenador do Curso

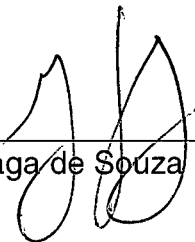
Apresentada à Comissão Examinadora, integrada pelos professores:



Prof. José Carlos Zanelli, Dr. (Orientador)



Prof. Pedro Carlos Schenini, Dr. (Membro)



Prof. Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, Dr. (Membro)

O homem não é nada em si mesmo. É somente uma oportunidade infinita. Mas é o responsável dessa oportunidade.

Albert Camus

Aos meus queridos filhos, Bruno e Felipe, verdadeiras usinas de força que desconhecem o cansaço e que foram companheiros de muitas madrugadas.

À minha esposa Tania, pela paciência, ajuda e cobrança necessária para que este estudo se completasse.

Aos meus pais, Genésio e Duda, que me proporcionaram a liberdade de escolher meu caminho desde muito jovem.

A minha avó Maria (in memoriam), da qual não pude me despedir, mas que sempre foi uma grande incentivadora da minha profissão, uma lutadora e um exemplo. Espero estar sendo digno de suas expectativas e sonhos.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor José Carlos Zanelli, que soube, com muita paciência e perseverança, mostrar os caminhos que deveriam ser trilhados para a elaboração e realização deste projeto.

Ao Professor Colossi, responsável pelo meu ingresso nesse mestrado em Administração.

A todos os funcionários da empresa em que esta pesquisa foi realizada, pela participação e sinceridade nas respostas.

A todos os professores da Universidade Federal de Santa Catarina, pelas orientações e valiosas informações apresentadas ao longo do curso.

À Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, em especial aos Professores Armando Rasoto, Luiz Hamilton Berton, Judas Tadeu Grassi Mendes e Gilberto de Oliveira Sousa, pela oportunidade de realizar este curso, pelo apoio e paciência com este mestrando.

Aos colegas de mestrado que souberam seguir unidos nesta longa caminhada para a realização deste sonho.

Agradeço a Deus por me dar forças e me ajudar a encontrar caminhos quando imaginava que não haveria saídas; por me dar equilíbrio para conciliar as atividades profissionais, educacionais e familiares, e somente Ele sabe o quanto foi difícil.

SUMÁRIO

LISTA DE GRÁFICOS	viii
LISTA DE QUADROS	ix
LISTA DE SIGLAS	xi
RESUMO	xii
ABSTRACT	xiii
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Problema	2
1.2 Objetivos	3
1.2.1 Objetivo Geral	3
1.2.2 Objetivos Específicos	3
1.3 Composição do Estudo	3
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	5
2.1 Qualidade de Vida no Trabalho	6
2.1.1 Histórico de Qualidade de Vida no Trabalho	8
2.1.2 Conceituação de Qualidade de Vida no Trabalho.....	14
2.1.2 Modelos e Fatores Determinantes de QVT.....	18
2.1.4 Implantação de um Programa de QVT e sua Relação com a Qualidade Total	25
2.2 Princípios da Qualidade Total	30
2.2.1 Conceitos de Qualidade	30
2.2.2 Princípios da Qualidade segundo Deming.....	31
2.2.3 Princípios da Qualidade segundo Juran	33
2.2.4 Princípios da Qualidade segundo Crosby.....	35
2.2.5 Princípios da Qualidade segundo Ishikawa	37
2.2.6 Princípios da Qualidade segundo Feigenbaum	38
2.2.7 Os Dez Princípios da Qualidade Total.....	41
2.3 Normas para Certificação de Sistemas da Qualidade	49
2.3.1 Normas ISO 9000.....	49
2.3.2 Norma VDA 6.1	55
2.4 Relação entre QVT, Princípios da Qualidade Total e Sistemas da Qualidade	56
3 MÉTODO	60
3.1 Perfil da Empresa Pesquisada	62
3.2 Primeira Coleta de Dados - Fevereiro de 2000	64
3.3 Segunda Coleta de Dados - Junho de 2000	66
3.4 Entrevistas	67
3.5 Limitações da Pesquisa	68

4 RESULTADOS	70
4.1 Apresentação dos Resultados da Primeira Coleta de Dados em Fevereiro de 2000	70
4.1.1 Apresentação dos Resultados da Primeira Coleta de Dados de Qualidade de Vida no Trabalho	71
4.1.2 Apresentação dos Resultados da Primeira Coleta de Dados dos Princípios da Qualidade Total em Fevereiro de 2000	76
4.2 Apresentação dos Resultados da Segunda Coleta de Dados em Junho de 2000	79
4.2.1 Apresentação dos Resultados da Segunda Coleta de Dados de Qualidade de Vida no Trabalho	80
4.2.2 Apresentação dos Resultados da Segunda Coleta de Dados dos Princípios da Qualidade Total - 27.06.00	86
5 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS DUAS COLETAS DE DADOS E OS PRINCÍPIOS TEÓRICOS	89
5.1 Comparação entre os Resultados da Primeira e Segunda Coletas de Dados de QVT	90
5.2 Comparação dos Resultados Obtidos na JC com outras Pesquisas de QVT Realizadas	109
5.3 Comparação entre os Resultados da Primeira e Segunda Coletas de Dados sobre os Princípios da Qualidade Total	117
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	126
6.1 Recomendações	131
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	132
ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO: NOSSA EMPRESA TRABALHA COM QUALIDADE TOTAL?	135
ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO APLICADO NA PRIMEIRA COLETA DE DADOS DE QVT NA JC - CURITIBA-PR EM 21.02.00	138
ANEXO 3 - QUESTIONÁRIO APLICADO NA SEGUNDA COLETA DE DADOS EM QVT NA JC - CURITIBA-PR EM 27.06.00	140
ANEXO 4 - RESULTADO DA PRIMEIRA COLETA DE DADOS DE QVT NA JC - 21/02/00	142
ANEXO 5 - RESULTADO DA SEGUNDA COLETA DE DADOS DE QVT NA JC - 27/06/00 - EXCLUINDO QUESTÕES ADICIONAIS	144
ANEXO 6 - RESULTADO DA SEGUNDA COLETA DE DADOS DE QVT NA JC - 27/06/00 - INCLUINDO QUESTÕES ADICIONAIS	147

LISTA DE GRÁFICOS

1	RESULTADOS DA PRIMEIRA COLETA DE DADOS DE QVT NA JC - CURITIBA, PR - EM 21.02.2000 - RESULTADO POR CATEGORIA DE QVT	72
2	RESULTADOS DA QUESTÃO 41 - "DE UM MODO GERAL COMO VOCÊ DESCREVERIA SEU ESTADO PESSOAL NA EMPRESA E NO TRABALHO?" - PRIMEIRA COLETA DE DADOS DE QVT NA JC - CURITIBA, PR - EM 21.02.2000.....	74
3	PRINCÍPIOS DA QUALIDADE TOTAL NA SEQÜÊNCIA DOS PRINCÍPIOS - PRIMEIRA COLETA DE DADOS NA JC - CURITIBA, PR - 21.02.00	77
4	PRINCÍPIOS DA QUALIDADE TOTAL NA SEQÜÊNCIA DECRESCENTE DAS MÉDIAS OBTIDAS - PRIMEIRA COLETA DE DADOS NA JC - CURITIBA, PR - 21.02.00.....	78
5	RESULTADOS DA SEGUNDA COLETA DE DADOS DE QVT NA JC - CURITIBA, PR - 27.06.2000 - RESULTADO POR CATEGORIA DE QVT	81
6	RESULTADOS DA QUESTÃO: "DE UM MODO GERAL COMO VOCÊ DESCREVERIA SEU ESTADO PESSOAL NA EMPRESA E NO TRABALHO?" - SEGUNDA COLETA DE DADOS DE QVT NA JC - CURITIBA, PR - 27.06.2000	83
7	PRINCÍPIOS DA QUALIDADE TOTAL NA SEQÜÊNCIA DOS PRINCÍPIOS - SEGUNDA COLETA DE DADOS NA JC - CURITIBA, PR - 27.06.00	86
8	PRINCÍPIOS DA QUALIDADE TOTAL NA SEQÜÊNCIA DECRESCENTE DAS MÉDIAS OBTIDAS - SEGUNDA COLETA DE DADOS NA JC - CURITIBA, PR - 27.06.00.....	87
9	COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS DAS DUAS COLETAS DE DADOS DE QVT REALIZADAS NA JC - CURITIBA, PR - EM 21.02.2000 E 27.06.2000 POR CATEGORIAS DE QVT.....	91
10	COMPARAÇÃO EM % DOS RESULTADOS DAS DUAS COLETAS DE DADOS DE QVT REALIZADAS NA JC - CURITIBA, PR - EM 21.02.2000 E 27.06.2000 POR CATEGORIAS DE QVT	91
11	PRINCÍPIOS DA QUALIDADE TOTAL NA SEQÜÊNCIA DOS PRINCÍPIOS - RESULTADO DAS DUAS COLETAS REALIZADAS NA JC - CURITIBA, PR.....	118
12	PRINCÍPIOS DA QUALIDADE TOTAL - CRESCIMENTO PERCENTUAL DE CADA PRINCÍPIO NAS DUAS COLETAS DE DADOS REALIZADAS NA JC - CURITIBA, PR	119

LISTA DE QUADROS

1	CONCEPÇÕES E EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE QVT AO LONGO DO TEMPO SEGUNDO OS AUTORES NADLER E LAWLER - 1983.....	15
2	CATEGORIAS CONCEITUAIS E INDICADORES DE QVT PROPOSTOS POR RICHARD WALTON	18
3	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS TRABALHANDO NA EMPRESA JC - CURITIBA, PR.....	63
4	DISTRIBUIÇÃO POR FAIXA ETÁRIA DOS FUNCIONÁRIOS QUE PARTICIPARAM DA PRIMEIRA COLETA DE DADOS NA JC - CURITIBA, PR EM 21.02.00	70
5	DISTRIBUIÇÃO POR NÍVEL DE ESCOLARIDADE DOS FUNCIONÁRIOS QUE PARTICIPARAM DA PRIMEIRA COLETA DE DADOS NA JC - CURITIBA, PR EM 21.02.00.....	71
6	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PRIMEIRA COLETA DE DADOS DE QVT NA JC - CURITIBA, PR - EM 21.02.2000 - RESULTADO POR CATEGORIAS DE QVT.....	72
7	QUESTÃO 40 DO QUESTIONÁRIO DE QVT: "NO SEU ENTENDER O PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO DO SISTEMA DA QUALIDADE IRÁ MELHORAR AS CONDIÇÕES DE TRABALHO NA EMPRESA?".....	73
8	RESULTADOS DA QUESTÃO 41 - "DE UM MODO GERAL COMO VOCÊ DESCREVERIA SEU ESTADO PESSOAL NA EMPRESA E NO TRABALHO?" - PRIMEIRA COLETA DE DADOS DE QVT NA JC - CURITIBA, PR EM 21.02.2000.....	74
9	QUESTÃO 41 - MOTIVOS QUE JUSTIFICAM COMO SE SENTEM OS COLABORADORES DA JC NA PRIMEIRA COLETA DE DADOS DE QVT EM 21.02.00	75
10	QUESTÃO 42 - SUGESTÕES PARA MELHORAR A QVT NA EMPRESA - PRIMEIRA COLETA DE DADOS DE QVT EM 21.02.00	75
11	PRINCÍPIOS DA QUALIDADE TOTAL NA SEQÜÊNCIA DOS PRINCÍPIOS - PRIMEIRA COLETA DE DADOS NA JC - CURITIBA, PR - 21.02.00.....	76
12	PRINCÍPIOS DA QUALIDADE TOTAL NA SEQÜÊNCIA DECRESCENTE DAS MÉDIAS OBTIDAS - PRIMEIRA COLETA DE DADOS NA JC - CURITIBA, PR - 21.02.00	77
13	DISTRIBUIÇÃO POR FAIXA ETÁRIA DOS FUNCIONÁRIOS QUE PARTICIPARAM DA SEGUNDA COLETA DE DADOS NA JC - CURITIBA, PR - 27.06.00.....	80

14	DISTRIBUIÇÃO POR NÍVEL DE ESCOLARIDADE DOS FUNCIONÁRIOS QUE PARTICIPARAM DA SEGUNDA COLETA DE DADOS NA JC - CURITIBA, PR - 27.06.00	80
15	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA SEGUNDA COLETA DE DADOS DE QVT NA JC - CURITIBA, PR - 27.06.2000 - RESULTADO POR CATEGORIAS DE QVT	81
16	RESPOSTAS AGRUPADAS DA PERGUNTA "NO SEU ENTENDER, O PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO DO SISTEMA DA QUALIDADE MELHOROU AS CONDIÇÕES DE TRABALHO NA EMPRESA?" - SEGUNDA COLETA DE DADOS DE QVT - 27.06.00 - JC - CURITIBA, PR.....	82
17	RESULTADOS DA QUESTÃO "DE UM MODO GERAL COMO VOCÊ DESCREVERIA SEU ESTADO PESSOAL NA EMPRESA E NO TRABALHO?" - SEGUNDA COLETA DE DADOS DE QVT NA JC - CURITIBA, PR - 27.06.2000.....	83
18	MOTIVOS QUE JUSTIFICAM COMO SE SENTEM OS COLABORADORES DA JC NA SEGUNDA COLETA DE DADOS DE QVT - 27.06.00	84
19	SUGESTÕES PARA MELHORAR A QVT NA EMPRESA - SEGUNDA COLETA DE DADOS DE QVT EM 27.06.00.....	85
20	PRINCÍPIOS DA QUALIDADE TOTAL NA SEQÜÊNCIA DOS PRINCÍPIOS – SEGUNDA COLETA DE DADOS NA JC - CURITIBA, PR - 27.06.00	86
21	PRINCÍPIOS DA QUALIDADE TOTAL NA SEQÜÊNCIA DECRESCENTE DAS MÉDIAS OBTIDAS - SEGUNDA COLETA DE DADOS NA JC - CURITIBA, PR - 27.06.00	87
22	COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS DA PRIMEIRA E SEGUNDA COLETAS DE DADOS DE QVT REALIZADAS EM 21.02.2000 E 27.06.2000 NA JC - CURITIBA, PR - POR CATEGORIAS DE QVT	90
23	PRINCÍPIOS DA QUALIDADE TOTAL NA SEQÜÊNCIA DOS PRINCÍPIOS - RESULTADO DAS DUAS COLETAS DE DADOS REALIZADAS NA JC - CURITIBA, PR.....	117
24	PRINCÍPIOS DA QUALIDADE TOTAL - MÉDIAS E CRESCIMENTO PERCENTUAL DE CADA PRINCÍPIO NAS DUAS COLETAS DE DADOS REALIZADAS NA JC	118

LISTA DE SIGLAS

- PDCA - *Plan, Do, Check, Action* - Planejar, Realizar, Verificar e Agir corretivamente
- ISO - *International Organization for Standardization* - Organização Internacional de Normatização
- JC - Nome fictício para a empresa pesquisada
- PQT - Princípios da Qualidade Total
- QS - *Quality System* - Sistema da Qualidade
- Qs 9000- Normas de Sistema da Qualidade baseado na Norma ISO 9000, elaborada pelas três maiores empresas automotivas norte-americanas: General Motors, Ford e Chrysler, para certificar seus fornecedores
- QVT - Qualidade de Vida no Trabalho
- VDA - *Verband der Automobilindustrie* - Associação da Indústria Automobilística

RESUMO

A pesquisa foi realizada em uma empresa de autopeças que se instalou na região metropolitana de Curitiba, em abril de 1999, e obteve a certificação de seu sistema da qualidade um ano depois, em abril de 2000. O modo de investigação escolhido foi o estudo de caso. Duas coletas foram realizadas em dois momentos distintos, dois meses antes e dois meses após a certificação. Buscou-se com isto avaliar se na percepção dos funcionários da empresa houve mudanças na qualidade de vida no trabalho e nos princípios da Qualidade Total. Para atingir tal propósito, foram realizadas as coletas de dados mencionadas, de caráter quantitativo, entregando-se, nos dois momentos, os questionários para todos os funcionários. Posteriormente à divulgação dos resultados, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com funcionários da empresa, utilizando-se de uma amostragem intencional, escolhida em função da participação no processo de certificação do sistema da qualidade. Para verificação das percepções dos funcionários foram utilizadas oito categorias de qualidade de vida no trabalho: 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, por fim, a relevância social do trabalho. Para avaliar os princípios da Qualidade Total foram definidos dez princípios: total satisfação dos clientes, gerência participativa, desenvolvimento de recursos humanos, constância de propósitos, aperfeiçoamento contínuo, gerenciamento de processos, delegação, disseminação de informações, garantia da qualidade e não aceitação de erros. Como resultado, foi possível observar que durante o período de quatro meses entre as duas coletas de dados houve uma pequena melhoria nos indicadores de qualidade de vida no trabalho e dos princípios da Qualidade Total. Por se tratar de uma empresa com pouco tempo de instalação, pode-se concluir que o processo de certificação funcionou como um catalisador para as ações necessárias dentro da empresa e que trouxeram, como consequência, estas melhorias dos indicadores.

ABSTRACT

This research was conducted in an automotive spare parts company installed in April 1999 in the greater Curitiba metropolitan region, which achieved its quality system certification a year later in April 2000. The chosen survey method was a case study. Two samples were extracted in two distinctive moments, two months prior the certification and two months after it. The goal was to evaluate whether there had been changes in life quality at work and total quality principles viewed by the employees. To reach such goal, forms were given to all employees in both instances, sampling the previously mentioned data in a quantitative manner. After results were given, employees semi-structured interviews were made using intentional sampling, chosen due to participation in the quality system certification process. To check employees' perception, eight life-quality categories in the working place were chosen: adequate and fair compensation, working conditions, capabilities use and development, growing chances and security, social integration within the organization, constitutionalism, the work and total life space, and finally, the work social relevance. To check total quality principles, ten principles were defined: customer total satisfaction, participating management, human resources development, constancy of purposes, continuous improvement, process management, entrustment, information dissemination, quality assurance and non-conformance to faults. As a result, a slight improvement was observed in both life quality in the work place and total quality principles during the four-month period between both surveys. Being a recently installed company one can conclude that the certification process has worked as a catalyst to required actions in such company, and that eventually led it to exceed previous benchmarks.

1 INTRODUÇÃO

A década de 1980 foi um período marcado pelo início da implantação de programas de qualidade total nas empresas americanas e européias na tentativa de conter o avanço das vendas dos produtos japoneses.

O sucesso das empresas japonesas, que produziam com ótima qualidade e preços mais baixos que os praticados nos demais países, foi em parte creditado à capacidade de implantarem programas de qualidade total que geravam a participação dos funcionários. Programas como Círculos de Controle de Qualidade, Controle Estatístico de Processo, Manutenção Produtiva Total, Melhoria Contínua - Kaizen, Análise dos Efeitos e Tipos de Falhas e as Sete Ferramentas da Qualidade passaram a ter grande aceitação no mundo ocidental e começaram a ser implantados com sucesso, na busca de adotar técnicas combinadas para o aumento da qualidade e da produtividade.

Esses programas traziam consigo partes de um sistema da qualidade e culminaram na elaboração e divulgação das Normas ISO 9000 em 1987. A partir desta época e principalmente na Europa, as empresas começaram a certificar seus sistemas da qualidade seguindo tais normas. No Brasil, elas foram editadas em 1990 e o movimento em busca de certificações do sistema de qualidade começou lentamente a partir de então, aumentando gradativamente o número de certificações ao longo desta última década.

Também durante a década de 90 tivemos mudanças muito intensas nas economias brasileira e mundial e a qualidade dos produtos e serviços foi gradualmente deixando de ser um diferencial para ser um pré-requisito de sobrevivência da empresa. Muitas empresas brasileiras obtiveram a certificação pelas Normas ISO 9000 e continuaram seus programas em busca de obter a qualidade total. Para isto se submeteram a certificações mais rigorosas que a ISO 9000, como por exemplo: VDA 6.1, QS 9000 e Prêmio Nacional da Qualidade e Produtividade.

Os principais mestres da qualidade, entre eles: William Edward Deming, Joseph Juran, Phillip Crosby, Armand Feigenbaum e Kaoru Ishikawa desenvolveram metodologias próprias em relação à implantação de programas da qualidade nas empresas e cada um deles criou uma relação de princípios da qualidade total. Estes

possuem certa similaridade e podem ser agrupados em dez princípios: Satisfação Total dos Clientes, Gerência Participativa, Desenvolvimento dos Recursos Humanos, Constância de Propósitos, Aperfeiçoamento Contínuo, Gerenciamento de Processos, Delegação, Disseminação das Informações, Garantia da Qualidade e Não Aceitação de Erros. Com estes "mandamentos" da qualidade bem implantados e seguidos pelos funcionários, define-se uma forma de avaliar se a empresa está trabalhando dentro dos preceitos da qualidade total.

A implantação desses programas de qualidade traz benefícios para a empresa que obteve a certificação e também para os funcionários, em termos de carreira e aprendizado profissional. Trazem também consigo uma forte dose de mudanças dentro da empresa e é preciso avaliar se tais mudanças trouxeram efetivamente melhoria para a qualidade de vida no trabalho dos funcionários.

Para se poder avaliar a QVT, diversos autores definiram critérios que julgaram importantes. Entre eles destaca-se Richard Walton, definindo indicadores que, agrupados em oito categorias, permitem avaliar o estágio em que a empresa se encontra. As oito categorias são as seguintes: Compensação Justa e Adequada, Condições de Trabalho, Uso e Desenvolvimento das Capacidades, Oportunidade de Crescimento e Segurança, Integração Social na Organização, Constitucionalismo, O Trabalho e o Espaço Total de Vida e, por fim a Relevância Social do Trabalho na Vida. Avaliando essas categorias, pode-se ter um quadro bastante representativo da qualidade de vida na empresa, mesmo que não haja um programa formalizado com este nome.

Com a demanda acentuada de empresas que estão implantando programas de qualidade total ou sistemas de qualidade, é importante entender como os funcionários percebem o processo de certificação e o quanto este processo interfere na percepção dos mesmos com relação aos princípios da qualidade total e os princípios de qualidade de vida no trabalho.

1.1 Problema

Estabeleceu-se o seguinte problema de pesquisa: no processo de certificação do sistema de qualidade da empresa JC houve alteração na percepção dos funcionários quanto às categorias de qualidade de vida no trabalho e quanto aos princípios da qualidade total?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar se no processo de certificação do sistema de qualidade da empresa houve alteração na percepção dos funcionários quanto à qualidade de vida no trabalho e aos princípios da qualidade total.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Proceder ao levantamento da situação da empresa antes e após a certificação do sistema da qualidade, com relação à percepção dos funcionários quanto à qualidade de vida no trabalho e aos princípios da qualidade total.
- b) Apontar as diferenças e semelhanças nos resultados encontrados nos dois momentos de coleta de dados, antes e depois da certificação do sistema da qualidade.
- c) Verificar, na percepção dos funcionários, o quanto o processo de certificação do sistema da qualidade pode ser responsável pelas alterações ocorridas.
- d) Apresentar os principais problemas encontrados e as ações tomadas pelo corpo gerencial da empresa.
- e) Identificar, pelos depoimentos dos funcionários da empresa, quais os benefícios gerados pela implantação do sistema da qualidade.

1.3 Composição do Estudo

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos. Este primeiro destina-se à introdução e apresentação do tema, do problema de pesquisa, dos objetivos gerais e objetivos específicos. No segundo capítulo apresenta-se a fundamentação teórica, em que se faz uma revisão sobre QVT, princípios da qualidade total e sistemas da qualidade. O terceiro capítulo trata dos métodos

utilizados para a realização da pesquisa, comentando a caracterização do estudo, a escolha dos participantes para as entrevistas e a avaliação quantitativa. O quarto capítulo traz os resultados das coletas de dados realizadas, apresentando os resultados da primeira coleta de dados de QVT e PQT, dois meses antes da auditoria de certificação do sistema da qualidade. Depois são apresentados os resultados da segunda coleta de dados de QVT e PQT, realizadas dois meses depois da auditoria de certificação.

No quinto capítulo são feitas comparações dos resultados das coletas de dados de QVT, realizadas antes e depois da certificação, e daquelas realizadas sobre os princípios da qualidade total, antes e depois da certificação. Além disso, mostram-se as entrevistas com os funcionários e seus relatos sobre as categorias de QVT e princípios da qualidade total, bem como um resgate das informações teóricas. Ainda neste capítulo são apresentados os resultados de outras pesquisas de QVT realizadas por outros estudiosos do assunto.

Por fim, no sexto capítulo são feitas as considerações finais e as recomendações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O conceito de qualidade evoluiu ao longo do século, mudando de uma atividade de inspeção e seleção de itens não-conformes, com caráter fortemente corretivo, para o uso de técnicas estatísticas que garantiriam a qualidade do produto de forma preventiva. Posteriormente a ênfase mudou, passando do produto para o processo, pois tendo um processo com os padrões de qualidade desejados, a consequência é um produto com a qualidade esperada. Paralelamente, passou-se a trabalhar com os sistemas de qualidade das empresas (Vieira, 1996).

Em termos de sistemas de qualidade, a mais popular contribuição atual, em termos mundiais, são as Normas ISO 9000. No Brasil, muitas empresas estão em processo de certificação de seus respectivos sistemas da qualidade, e de 1990, quando a norma foi publicada no país, até maio de 2000, haviam sido emitidos 5.695 certificados para empresas brasileiras (Teixeira, 2000), o que indica que já possuem um padrão mínimo de qualidade de seu sistema. Quando uma empresa obtém a certificação, isto significa que está se organizando para ter um padrão de qualidade do seu processo e, conseqüentemente, de seu produto, em um patamar confiável, o que resulta em garantia de qualidade para os clientes. Além disso, quando uma empresa passa a controlar melhor seus gastos e os respectivos custos de qualidade e de não-qualidade, itens estes inclusos no sistema da qualidade, existe forte probabilidade de os preços de seus produtos sofrerem redução.

Em termos de qualidade, as três principais abordagens existentes atualmente são as americana, japonesa e européia. Se por um lado a abordagem americana é mais voltada para o controle estatístico do processo e a européia é principalmente voltada para a certificação de produtos e sistemas da qualidade, a abordagem japonesa tem como principal característica o gerenciamento da qualidade envolvendo todos os funcionários da organização, ajustando seu foco para as atividades de pequenos grupos, conhecidas como círculo de controle da qualidade. O trabalho destes grupos, além de ser uma oportunidade de expressão, também é um excelente canal de realizações, tendo autonomia para mudar processos e ambientes, além de atividades nos pontos em que há algum fator de não-qualidade de vida. A própria atividade em grupo é fator característico e importante na QVT (Vieira, 1996).

Quanto à QVT, pode-se entendê-la como um programa que visa facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador no desenvolver de suas atividades na organização, tendo como idéia básica o fato de que as pessoas são mais produtivas quanto mais satisfeitas e envolvidas estiverem com o próprio trabalho.

As oito categorias utilizadas para se avaliar QVT são as seguintes: compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso e desenvolvimento das capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida e relevância social do trabalho (Walton, 1973).

2.1 Qualidade de Vida no Trabalho

Apesar da análise e discussão voltada para a organização do trabalho ter sido uma constante desde o advento da administração científica, só recentemente as empresas vêm-se preocupando com a satisfação do trabalhador na execução de suas tarefas, como requisito para atingirem alto índice de produtividade (Fernandes, 1996).

A ciência comportamental, tratando especificamente de aspectos ligados ao bem-estar das pessoas em situação de trabalho, orienta-se por uma linha de pesquisa conhecida por Qualidade de Vida no Trabalho. O foco principal da investigação visa ao questionamento das 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 (Walton, 1973).

Wether e Davis, citados por Fernandes (1996), salientam que os cargos ou postos de trabalho representam não somente uma fonte de renda para os trabalhadores, mas também um meio de satisfazerem suas necessidades de todas as ordens, com reflexos evidentes em sua qualidade de vida.

A preocupação com uma correta definição do conceito de QVT justifica-se, pois, como afirma Fernandes (1996), o simples uso da expressão qualidade de vida induz à imediata associação com melhorias de condições físicas e de instalações, atendimento a reivindicações salariais, redução de jornada de trabalho

e outras medidas do gênero que, sem dúvida, têm implicações de custos adicionais. Como decorrência natural destas inferências, surgem barreiras opondo-se à implantação de programas de QVT, baseadas no argumento de que acarretará despesas às empresas.

No entanto, um programa de QVT tem como meta gerar uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolve, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia a nível de cargo, recebimento de recursos de *feedback* sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e com ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo (Walton, 1973).

Outro ponto a frisar, conforme Fernandes (1996), reside na expectativa, até ingênua, de que a empresa pode obter qualidade de produtos e serviços mesmo quando a qualidade de vida dos que produzem apresenta baixo nível de satisfação, ou, o que é pior, mesmo quando não há sequer o cuidado de avaliar esta qualidade. É preciso criar uma corrente de satisfação e envolvimento para a participação e o comprometimento de todos os que possam, de alguma forma, orientar seus esforços em direção às metas da qualidade.

Um dos mais importantes conceitos dos programas de qualidade está na premissa de que somente se melhora o que se pode medir e é preciso medir para melhorar (Campos, 1992). Sendo assim, faz-se necessário avaliar de forma sistemática a satisfação dos funcionários da empresa, pois neste processo de autoconhecimento as sondagens de opinião interna são uma importante ferramenta para detectar a percepção dos funcionários sobre os fatores intervenientes na qualidade de vida e na organização do trabalho. Questões como o posicionamento do funcionário em relação ao posto de trabalho ocupado, ao ambiente, às formas de organização do trabalho e à relação chefia/subordinado são itens que não podem deixar de ser avaliadas quando a meta é qualidade total.

Desta forma, todas as áreas operativas vêm procurando lançar mão de novas tecnologias na busca de maior produtividade e qualidade necessárias para a sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo. No caso de QVT, principalmente o departamento de Recursos Humanos deve desenvolver esforços no sentido de atuar cada vez mais tecnicamente em seus processos orientando-os para o crescimento do fator humano das empresas, pois se parte da premissa de que um

funcionário que realiza suas tarefas diariamente deve ser capaz de identificar quais suas necessidades para desenvolver um trabalho melhor e elevar sua qualidade de vida dentro das organizações.

Os dirigentes das empresas esperam dos funcionários uma contribuição inteligente e engajada, esperam ter um funcionário comprometido e com postura pró-ativa, mas em contrapartida não se pode esquecer de que todo ser humano tem outras necessidades e potencialidades, que, se atendidas e trabalhadas, principalmente através de treinamentos e da oferta de condições de serem desenvolvidas estas potencialidades, podem trazer valiosos ganhos econômicos e comportamentais para ambos os lados.

Nos programas de qualidade, o treinamento é fundamental e considerado como investimento, pois "o treinamento é bom, se auxiliar o indivíduo a estar melhor preparado para viabilizar os objetivos organizacionais" (Bjur e Caravantes, *apud* Fernandes, 1996, p.33).

2.1.1 Histórico de Qualidade de Vida no Trabalho

No início do século 20 surgiram, com Frederick Taylor, as primeiras teorias de administração científica e, logo após, apareceram teorias de motivação para o trabalho. Seu estudo, na Companhia Bethlehem Steel, com operários que carregavam vagões de estrada de ferro, mostrou que analisando as atividades envolvidas e oferecendo um incentivo monetário adequado cada operário poderia quadruplicar sua produção (Hampton, 1992).

O sistema apresentado por Taylor, chamado de Taylorismo, envolvia a adoção de vários mecanismos e diversas atitudes, entre eles os seguintes pontos, citados por Hampton (1992) e Chiavenato (1999a):

- a) análise científica do trabalho, mediante experimentações controladas, decomposição de cada tarefa em seus elementos integrantes e novas sínteses determinadas precisamente por meio de mensurações e cronometragens;

- b) estudos de tempos e movimentos, ou seja, estudos dos movimentos executados pelos operários e do tempo gasto para a execução de cada um dos seus movimentos, visando, desta forma, eliminar movimentos desnecessários, minimizando a fadiga e padronizando os movimentos indispensáveis à execução das tarefas;
- c) seleção e treinamento dos operários, tendo em vista o tipo de tarefa a ser atribuído a cada um;
- d) métodos originais de supervisão e planejamento de trabalho, por meio de uma chefia funcional, que resultava na separação entre planejamento e execução, cada qual com uma função específica e distinta, ou seja, a administração faz o planejamento e o estudo minucioso do trabalho do operário estabelecendo o método de trabalho, a supervisão presta assistência contínua durante a produção e o trabalhador fica com a execução pura e simples da tarefa;
- e) aperfeiçoamento e cuidadoso controle do ambiente físico do trabalho;
- f) inovações técnicas e tecnológicas introduzidas nos processos, nas ferramentas e nos instrumentos de produção, destacando-se o processo de cortar metais, régua de cálculo, pás padronizadas, fichas de instrução etc.;
- g) incentivos salariais e prêmios de produção.

O sucesso da teoria de Taylor foi muito grande, espalhando este sistema para diversos países do mundo. Taylor propunha uma revolução mental tanto por parte dos patrões como dos empregados, pois para ele o objetivo principal da administração era obter ao mesmo tempo o máximo de prosperidade para os patrões e para os empregados, o que exigiria uma identidade de interesses entre eles. Sua aplicação foi particularmente bem-sucedida na empresa criada por Henry Ford para fabricar automóveis, onde Ford desenvolveu três princípios básicos para a produção em série de seus automóveis e tratores: princípios da intensificação, diminuindo o tempo de produção; princípio da economicidade, reduzindo o volume de matéria-prima durante o processo; e princípio da produtividade, através da linha de montagem e especialização

na atividade. Ford também buscou motivar seus empregados oferecendo aumento de salários sem precedentes, diminuição da jornada de trabalho para oito horas, instituição da semana de cinco dias úteis, adicionais salariais, bem como vantagens e benefícios para que seus funcionários se dedicassem às suas atividades e à empresa com esforço e dedicação (Chiavenato, 1999a).

No entanto, o sistema elaborado por Taylor foi severamente criticado por aqueles que entendiam que o homem não deveria ser considerado uma máquina, executando atividades de maneira invariável e com movimentos fixados por cronometragem e mensuração. Alegavam também que este sistema poderia conduzir as pessoas à estafa, resultado do esforço para produzir o máximo possível a fim de ganhar a máxima remuneração. Outra crítica ao sistema de Taylor referia-se ao fato de que o operário realizava a mesma atividade com escopo muito limitado, ou seja, esta superespecialização do operário o deixava sem a oportunidade de variar ou introduzir modificações no seu trabalho.

Este movimento de ênfase nas pessoas e não nas tarefas realizadas por elas recebeu o nome de teoria das relações humanas na indústria. As investigações sobre os aspectos motivacionais do trabalho começaram em 1924 na Companhia Western Electric, em Hawthorne, em um estudo para avaliar a influência da iluminação na produtividade. Os estudos conduzidos por Elton Mayo, professor de Pesquisa Industrial na Escola de Administração de Harvard, duraram até 1932. Suas conclusões convergiram para os seguintes aspectos, conforme citado em Hampton (1992) e Chiavenato (1999a):

- a) A coesão grupal, em que os grupos sociais tinham força para exercer controle estrito sobre o comportamento dos seus membros individuais, a ponto de gerar um aumento de produtividade persistente, aumento da disciplina, baixa taxa de absenteísmo, melhoria da qualidade do trabalho, satisfação e alegria no trabalho e desenvolvimento de laços íntimos de amizade entre os participantes, que continuavam fora do horário normal de expediente da empresa. Surge o conceito de "homem social".

- b) A motivação é o mais importante fator na produtividade e no comportamento dos seres humanos.
- c) O incentivo salarial e econômico não é o mais relevante na motivação; esta escola humana da administração nega o "*homo economicus*" proposto por Taylor.
- d) A chave do problema está na supervisão, daí a necessidade de treinamento adequado dos supervisores.
- e) A supervisão democrática, que permite e encoraja a iniciativa individual, a livre expressão de idéias, a participação dos subordinados no processo decisório e um ambiente de mútuo respeito e cordialidade, conduz mais facilmente à produtividade máxima.
- f) O aconselhamento é um dos mais significativos instrumentos de motivação e deve constituir elemento permanente de qualquer empresa que almeje à máxima eficiência.
- g) O pequeno grupo informal exerce papel preponderante na produtividade e no comportamento dos indivíduos.
- h) O problema fundamental de qualquer empresa está em como assegurar a cooperação do pessoal, a fim de alcançar os objetivos a que se propõe.
- i) A indispensável cooperação e o estímulo de vontade do pessoal em trabalhar dependem das boas relações interpessoais e de satisfação social entre os membros do grupo.

Dentro do contexto das relações humanas, vários estudos surgiram simultânea ou posteriormente, entre eles a escola da "dinâmica de grupo" creditada a Kurt Lewin, considerado o fundador da psicologia social. Sua atenção estava focada nas relações intra e intergrupais de pequenas unidades formais e informais de trabalho, onde o comportamento, as atitudes, as crenças e os valores do indivíduo baseiam-se fortemente nos grupos aos quais pertence. Os principais elementos da dinâmica de grupo foram assim identificados (Chiavenato, 1999a):

- a) O grupo como instrumento de mudança, como meta de mudança e como agente de mudança, proporcionando uma maior participação dos envolvidos e permissão para que todos tomem parte das decisões, mediante consulta a todos os componentes, grupo, a fim de envolvê-los e torná-los co-responsáveis.
- b) Teoria de campo, segundo a qual o comportamento é o produto de um campo de determinantes interdependentes conhecidos como espaço de vida ou espaço social.
- c) Teoria da interação, segundo a qual o grupo é um sistema de indivíduos em interação.
- d) Teoria de sistemas, em que o grupo é um sistema aberto que recebe os estímulos como entradas e manifesta um comportamento como resposta, ou seja, como saída deste sistema.
- e) Energia grupai, em que se buscam-se meios que permitam a liberação das reservas de energia criadas pela interação grupai.
- f) Teoria cognitiva, que procura interpretar como os indivíduos recebem e integram as informações sobre o mundo social e como essas informações influem em seu comportamento. Neste aspecto a comunicação é extremamente importante e as linhas de comunicação devem estar sempre desimpedidas, devendo-se buscar métodos de aperfeiçoá-las, a fim de eliminar ou reduzir as brechas entre os grupos que compõem a empresa.
- g) Fatos em primeiro lugar, dado que as emoções amiúde substituem o real conhecimento das coisas.
- h) Concordância, a qual ela é facilitada quando as pessoas dentro do grupo se sentem seguras e bem ajustadas.

Assim como a teoria de Taylor, a teoria das relações humanas e da dinâmica de grupo sofreram fortes críticas, baseando-se em situações em que nem sempre a supervisão democrática apresentava melhores resultados de produtividade, ou ainda que não necessariamente pessoas felizes em seus trabalhos eram as mais produtivas. Além disso, o processo de consulta aos trabalhadores e a sua

participação no processo de decisão também apresentavam resultados contraditórios e muitas vezes contraproducentes para a eficácia no trabalho.

O importante nesse processo é que foram sendo fundamentados diversos conceitos, entre eles a necessidade de melhorar a competência dos administradores no trato interpessoal, a definição de uma filosofia humanística e democrática do papel do homem na organização e a idéia de administração participativa como uma maneira de aumentar a participação dos trabalhadores nas metas da empresa e motivá-los adequadamente a fim de alcançarem estas metas. Posteriormente, esses conceitos foram aprimorados e apresentados em um conjunto de critérios e indicadores relacionados à qualidade de vida no trabalho.

A denominação "Qualidade de Vida no Trabalho" foi historicamente atribuída, conforme citado em Fernandes (1996), à Eric Trist e seus colaboradores, que desenvolveram estudos no Tavistock Institute de Londres, em 1950, com uma abordagem sócio-técnica em relação à organização do trabalho. O conceito de QVT foi dado para designar experiências calcadas na relação indivíduo-trabalho-organização, com base na análise e reestruturação da tarefa, com o objetivo de tornar a vida dos trabalhadores menos penosa.

Na década de 60, nos Estados Unidos, um maior incremento às preocupações com a QVT ocorreu, impulsionado pela criação da "National Commission on Productivity", que teve como função analisar as causas da baixa produtividade nas indústrias americanas, seguindo-se a criação pelo congresso do "National Center for Productivity and Quality of Working Life", com a função de realizar estudos e servir de laboratório sobre a produtividade e a qualidade de vida do trabalhador (Huse e Cummings, *apud* Rodrigues, 1991).

Retrospectivamente, apesar do incremento nos anos 60, Rodrigues (1991) afirma que a crise energética e a alta inflação que acometeram as grandes potências do Ocidente, e em particular os Estados Unidos, no início dos anos 70, desaceleraram e mudaram os rumos da QVT.

No entanto, observou-se um interesse renovado por QVT ao final da década de 70, quando do surgimento de forte competição nos mercados internacionais, com a participação especial do Japão e a divulgação de técnicas

japonesas de administração nas organizações do Ocidente, fazendo com que os americanos questionassem seu modelo de gestão empresarial e começassem a reconhecer que talvez outros países estivessem fazendo algum tipo de gerenciamento diferente, que pudesse ter relação com sua eficácia (Nadler e Lawler, 1983). Com o advento dos programas de Qualidade Total, globalização do mercado em termos de uma maior abertura para a importação de produtos estrangeiros e processos de certificação de sistemas da qualidade baseados em normas internacionais, o interesse por QVT no Brasil aumentou, seguindo uma tendência mundial de aumento da eficácia organizacional.

É possível, também, atribuir-se a crescente preocupação com QVT à maior conscientização dos trabalhadores e ao aumento das responsabilidades sociais da empresa, conforme a opinião dos autores Huse e Cummings, citados por Fernandes (1996). Estes autores relacionam países como a França, Alemanha, Dinamarca, Suécia, Canadá, Holanda e Itália como os que adotam em suas organizações a tecnologia e a filosofia de QVT visando atender às necessidades psicossociais dos trabalhadores, elevando os seus níveis de satisfação no trabalho.

2.1.2 Conceituação de Qualidade de Vida no Trabalho

Diversos autores apresentaram, nas três últimas décadas, diversas considerações e conceitos sobre Qualidade de Vida no Trabalho.

Nadler e Lawler (1983) conceituaram QVT como uma maneira de pensar a respeito das pessoas, do trabalho e das organizações. Apontam dois focos principais: em primeiro lugar, uma preocupação com o impacto do trabalho sobre as pessoas e com a eficiência das organizações e, em segundo lugar, a idéia de participar na resolução de problemas e decisões organizacionais. De uma forma mais específica, identificaram tipos de atividades como representativos dos esforços de QVT, tais como: resolução participativa dos problemas, reestruturação do trabalho, inovação do sistema de recompensas e melhoria do meio-ambiente de trabalho.

Nadler e Lawler (1983) apresentaram também diversas concepções e a evolução do conceito de QVT ao longo do tempo, conforme mostra o quadro 1, a seguir:

QUADRO 1 - CONCEPÇÕES E EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE QVT AO LONGO DO TEMPO SEGUNDO OS AUTORES NADLER E LAWLER - 1983

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

FONTE: Fernandes (1996)

Estudos desenvolvidos pelo Grupo de "*Qualité de la Vie au Travail*" da École des Hautes Études Commerciales de Montreal, constituído de professores da escola e coordenado por Maurice Boisvert, resultaram em 1980 na obra intitulada *La qualité de la vie au travail: regards sur l'expérience québécoise*. Quatro aspectos da qualidade de vida no trabalho serviram de ponto de referência a estes estudos, sendo o trabalho em si a dimensão central em torno da qual articulam-se os outros três: a participação, o ambiente de trabalho e as questões de remuneração direta ou indireta (Fernandes, 1996).

Tal reflexão é importante porque, como aponta Aquino (*apud* Fernandes, 1996), quando o trabalhador não se sente integrado e aceito em seu ambiente de trabalho tende a cuidar primeiramente de seus interesses particulares e, se sobrar tempo, trabalhar pela empresa. Este, sem dúvida, é um comportamento que definitivamente não é desejável se considerarmos a importância de seu comprometimento no processo produtivo orientado nos termos da gestão da qualidade total.

Quirino e Xavier (1987) enfatizam, da mesma forma, a importância do grau em que os funcionários são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais para a obtenção de uma melhor QVT, através de suas realizações na empresa. Pode-se também associar QVT aos atributos do projeto do cargo ocupado pelo indivíduo em termos do nível de autonomia, oportunidade para a criatividade e reconhecimento pela realização do trabalho, o que promoveria o atendimento de necessidades pessoais.

Particularmente interessante por sua abrangência é a definição de Bergeron (*apud* Fernandes, 1996), segundo a qual QVT consiste na aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos, visando a modificar um ou vários aspectos do meio-ambiente de trabalho, a fim de criar uma nova situação mais favorável à satisfação dos empregados e à produtividade da empresa.

De acordo com Walton (1973), a expressão QVT tem sido usada para designar uma preocupação com o resgate de valores humanísticos e ambientais, que vêm sendo negligenciados em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico, sem sugerir uma volta às antigas práticas de trabalho, alerta para os efeitos da automação na qualidade de vida dos trabalhadores.

É importante frisar que, embora a qualidade de vida dependa, evidentemente, de condições de trabalho favoráveis, há outros aspectos que podem tornar os cargos mais satisfatórios, refletindo-se indiretamente na produtividade, e que independem de elevação do custo operacional com pessoal ou instalações. São fatores organizacionais, ambientais e comportamentais que, tecnicamente bem administrados e corretamente combinados, influenciam o projeto dos cargos, elevando o nível de satisfação e a produtividade.

Feigenbaum (1994) entende que QVT é baseada no princípio de que o comprometimento com a qualidade resulta de forma mais natural nos ambientes em que os funcionários se encontram intrinsecamente envolvidos nas decisões que influenciam diretamente suas atuações.

Fernandes (1996) conceitua QVT como a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das

empresas. A QVT deve ser considerada como uma gestão dinâmica porque as organizações e as pessoas mudam constantemente; e é contingencial porque depende da realidade de cada empresa no contexto em que está inserida. Além disso, pouco resolve atentar-se apenas para fatores físicos, pois aspectos sociológicos e psicológicos interferem igualmente na satisfação dos indivíduos em situação de trabalho; sem deixar de considerar os aspectos tecnológicos da organização do próprio trabalho, que, em conjunto, afetam a cultura e interferem no clima organizacional com reflexos na produtividade e na satisfação dos empregados.

Embora os diversos autores apresentem enfoques diferentes ao conceituar QVT, algo que parece comum a todos, ou seja, a meta principal de tal abordagem, volta-se para a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao mesmo tempo que melhora a satisfação do trabalhador melhora a produtividade da empresa.

Podemos sintetizar que a Qualidade de Vida no Trabalho orienta-se em direção a melhorias na eficácia organizacional, tendo como pré-requisito a satisfação do indivíduo pela participação nas decisões, bem como pelas condições favoráveis em seu trabalho. Além disso, os elementos-chaves de QVT apóiam-se especialmente em quatro pontos:

- a) resolução de problemas envolvendo os membros da organização em todos os níveis (participação, sugestões, inovações, etc.);
- b) reestruturação da natureza básica do trabalho (enriquecimento de tarefas, redesenho dos cargos, rotações de funções, grupos autônomos ou semi-autônomos, etc.);
- c) inovações no sistema de recompensas (remunerações financeiras e não financeiras);
- d) melhorias no ambiente de trabalho (clima, cultura, meio-ambiente físico, aspectos ergonômicos e assistenciais).

Assim, existem fatores intervenientes na qualidade de vida das pessoas quando em situação de trabalho e que, dependendo do seu competente gerenciamento, proporcionarão condições favoráveis imprescindíveis ao melhor desempenho e produtividade.

2.1.3 Modelos e Fatores Determinantes de QVT

Ao investigar a qualidade de vida nas organizações, uma das dificuldades encontradas reside na diversidade das preferências humanas e diferenças individuais dos valores pessoais e no grau de importância que cada trabalhador confere às suas necessidades, implicando provavelmente denotado custo operacional (Quirino e Xavier, 1987).

Um modelo de análise de experimentos importante sobre a qualidade de vida do trabalho é o modelo apresentado por Walton (1973), que apresenta oito categorias conceituais incluindo critérios de QVT (quadro 2).

QUADRO 2 - CATEGORIAS CONCEITUAIS E INDICADORES DE QVT PROPOSTOS POR RICHARD WALTON

CATEGORIAS	INDICADORES DE QVT
1. Compensação Justa e Adequada	Equidade interna e externa Justiça na compensação Partilha de 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
O trabalho e o espaço total de vida	Papel balanceado no trabalho Estabilidade de horários Poucas mudanças geográficas Tempo para lazer da família
Relevância Social do Trabalho na Vida	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa Responsabilidade pelos produtos Práticas de emprego

FONTE: Fernandes (1996)

Cada uma das oito categorias acima pode ser assim detalhada, conforme Fernandes (1996), Vieira (1996) e Búrigo (1997):

Primeira Categoria - compensação justa e adequada

Esta categoria visa a avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho em relação à remuneração recebida pelo trabalho realizado, desdobrando-se em três critérios:

- a) Remuneração adequada: remuneração necessária para o empregado viver dignamente dentro das necessidades pessoais e dos padrões culturais, sociais e econômicos da sociedade em que vive.
- b) Equidade interna: equidade na remuneração entre outros membros de uma mesma organização.
- c) Equidade externa: equidade na remuneração em relação a outros profissionais no mercado de trabalho.

Segunda categoria - Condições de Trabalho

Categoria que mede a qualidade de vida no trabalho em relação às condições existentes no local de trabalho, apresentando os seguintes critérios:

- a) Jornada de trabalho com número de horas trabalhadas, previstas ou não na legislação, e sua relação com as tarefas desempenhadas.
- b) Carga de trabalho: quantidade de trabalho executado em um turno de trabalho.
- c) Ambiente físico: local de trabalho e suas condições de bem-estar (conforto) e organização para o desempenho do trabalho.
- d) Material e equipamento em quantidade e qualidade disponíveis para a execução do trabalho.
- e) Ambiente saudável: local de trabalho e suas condições de segurança e de saúde em relação aos riscos de se machucar ou de contrair doenças.
- f) Estresse: quantidade percebida de estresse a que o profissional é submetido na sua jornada de trabalho.

Terceira categoria - Uso e desenvolvimento da capacidades

Visa a mensurar a QVT em relação às oportunidades que o empregado tem de aplicar, no seu dia-a-dia, seu saber e suas aptidões profissionais. Entre os critérios destacam-se os seguintes:

- a) Autonomia: medida permitida ao indivíduo de liberdade substancial, independência e discricção na programação e execução de seu trabalho.
- b) Significado da tarefa: relevância da tarefa desempenhada na vida e no trabalho de outras pessoas, dentro ou fora da instituição.
- c) Identidade da tarefa: medida da tarefa na sua integridade e na avaliação do resultado.
- d) Variedade da habilidade: possibilidade de utilização de uma larga escala de capacidades e de habilidades do indivíduo.
- e) Retroinformação: informação ao indivíduo acerca da avaliação do seu trabalho como um todo e de suas ações.

Quarta categoria - Oportunidade de Crescimento e Segurança

Categoria que tem por finalidade medir a QVT em relação às oportunidades que a instituição estabelece para o desenvolvimento e crescimento pessoal de seus empregados e para a segurança quanto ao emprego. Os critérios que, neste trabalho, expressam a importância do desenvolvimento e a perspectiva de aplicação são os seguintes:

- a) Possibilidade de carreira: viabilidade de oportunizar avanços na instituição e na carreira, reconhecidos por colegas, membros da família e comunidade.
- b) Crescimento pessoal: processo de educação continuada para o desenvolvimento das potencialidades da pessoa e possibilidade de aplicação das mesmas.
- c) Segurança de emprego: grau de segurança dos empregados quanto à manutenção dos seus empregos.

Quinta categoria - Integração Social na Organização

Categoria que objetiva medir o grau de integração social existente na instituição. Fazendo uma adaptação a partir de Walton para este trabalho, foram definidos os seguintes indicadores:

- a) Igualdade de oportunidades: grau de ausência de estratificação na organização de trabalho, em termos de símbolos de *status* e estruturas hierárquicas íngremes, e de discriminação quanto a raça, sexo, credo, origens, estilo de vida ou aparência.
- b) Relacionamento: grau de relacionamento marcado por auxílio recíproco, apoio sócio-emocional, abertura interpessoal e respeito às individualidades.
- c) Senso comunitário: grau do senso de comunidade existente na instituição.

Sexta categoria - Constitucionalismo

Categoria que tem por finalidade medir o grau em que os direitos do empregado são cumpridos na instituição. Os critérios dessa categoria são os seguintes:

- a) Direitos trabalhistas: observância ao cumprimento dos direitos do trabalhador, inclusive o acesso à apelação.
- b) Privacidade pessoal: grau de privacidade que o empregado possui dentro da instituição.
- c) Liberdade de expressão: forma como o empregado pode expressar seus pontos de vista aos superiores, sem medo de represálias.
- d) Normas e rotinas: maneira como normas e rotinas influenciam o desenvolvimento do trabalho.

Sétima categoria - O Trabalho e o Espaço Total de Vida

Categoria que objetiva mensurar o equilíbrio entre a vida pessoal do empregado e a vida no trabalho. Os critérios são os seguintes:

- a) Papel balanceado no trabalho: equilíbrio entre jornada de trabalho, exigências de carreira, viagens e convívio familiar.
- b) Horário de entrada e saída do trabalho: equilíbrio entre horários de entrada e saída do trabalho e convívio familiar.

Oitava categoria - Relevância Social do Trabalho na Vida

Categoria que visa mensurar a QVT através da percepção do empregado em relação à responsabilidade social da instituição na comunidade, à qualidade de prestação dos serviços e ao atendimento a seus empregados. Entre os critérios foram destacados os seguintes:

- a) Imagem da instituição: visão do empregado em relação à sua instituição de trabalho, à importância desta para a comunidade, o orgulho e a satisfação pessoal de fazer parte da instituição.
- b) Responsabilidade social da instituição: percepção do empregado quanto à responsabilidade social da instituição para com a comunidade, refletida na preocupação de resolver os problemas da comunidade e também de não lhe causar danos.
- c) Responsabilidade social pelos serviços: percepção do empregado quanto à responsabilidade da instituição com a qualidade dos serviços postos à disposição da comunidade.
- d) Responsabilidade social pelos empregados: percepção do empregado quanto à sua valorização e participação na instituição, a partir da política de recursos humanos.

Outro modelo de avaliação da QVT nas organizações é apresentado por Westley e Ruschel (*apud* Fernandes, 1996). Este modelo possui quatro indicadores fundamentais:

- a) **indicador econômico**: representado pela equidade salarial, remuneração adequada, benefícios, local de trabalho, carga horária e ambiente externo.
- b) **indicador político**: trata-se do conceito de segurança no emprego, o direito a trabalhar e não ser indiscriminadamente dispensado, a atuação

sindical, a retroinformação, a liberdade de expressão, a valorização do cargo e o relacionamento com a chefia.

- c) **indicador psicológico:** representado pelos conceitos de auto-realização, realização potencial, níveis de desafio, desenvolvimento pessoal, desenvolvimento profissional, criatividade, auto-avaliação, variedade de tarefa e identificação com a tarefa.
- d) **indicador sociológico:** diz respeito ao conceito de participação ativa nas decisões diretamente relacionadas com o processo de trabalho, a forma de executar as tarefas, a distribuição de responsabilidades dentro da equipe, participação nas decisões, autonomia, relacionamento interpessoal, grau de responsabilidade e valor pessoal.

Estes indicadores, quando presentes, denotam uma boa QVT na empresa. Caso estes indicadores não estejam bem avaliados podem surgir problemas. Para cada indicador os respectivos problemas são os seguintes: problemas nos indicadores econômicos geram injustiça; problemas nos indicadores políticos geram insegurança; problemas com os indicadores psicológicos geram alienação e, por fim, problemas com os indicadores sociológicos geram anomia. A insegurança e a injustiça são decorrentes das concentrações de poder e dos lucros e da conseqüente exploração dos trabalhadores. Já a alienação advém das características desumanas que o trabalho assumiu pela complexidade das organizações, levando a uma ausência do significado do trabalho e à anomia, uma falta de envolvimento moral com as próprias tarefas.

Outro modelo no qual se especificam elementos organizacionais, ambientais e comportamentais como aspectos que influenciam o projeto de cargos em termos de qualidade de vida no trabalho foi elaborado por Werther e Davis (*apud* Fernandes, 1996) que estruturaram conforme segue:

- a) **elementos organizacionais:** abordagem mecanicista, fluxo de trabalho e práticas de trabalho.
- b) **elementos ambientais:** habilidade dos funcionários, disponibilidade por parte destes e suas expectativas sociais.
- c) **elementos comportamentais:** autonomia, variedade, identidade de tarefa e retroinformação.

Especificamente, os elementos organizacionais do projeto do cargo dizem respeito ao fluxo e às práticas de trabalho. Os elementos ambientais não podem ser ignorados devido a sua influência nas condições de trabalho, envolvendo a habilidade e disponibilidade dos empregados e suas expectativas sociais.

A qualidade de vida no trabalho é afetada, ainda, por elementos comportamentais que dizem respeito às necessidades humanas, aos modos de comportamento individuais no ambiente de trabalho, que são de alta importância, tais como: autonomia, variedade, identidade de tarefa e retroinformação, entre outros.

O modelo de Belanger (*apud* Fernandes, 1996) aponta os seguintes aspectos para a análise da qualidade de vida nas organizações, incluindo elementos ligados ao trabalho em si, ao crescimento pessoal e profissional, às tarefas com significado e funções e estruturas organizacionais abertas.

- a) o trabalho em si: criatividade, variabilidade, autonomia, envolvimento e *feedback*;
- b) crescimento pessoal e profissional: treinamento, oportunidades de crescimento, relacionamento no trabalho e papéis organizacionais;
- c) tarefas com significado: tarefas completas, responsabilidade aumentada, recompensas financeiras/não-financeiras e enriquecimento;
- d) funções e estruturas abertas: clima de criatividade e transferência de objetivos.

Outro modelo elaborado para se avaliar QVT é proposto por Hackman e Oldham, *apud* Chiavenato (1999b) e Fernandes (1996), que se baseia no desenho dos cargos, ou seja, as dimensões do cargo produzem estados psicológicos críticos que conduzem a resultados pessoais e de trabalho que afetam a QVT. Este modelo se baseia nas seguintes premissas:

- a) dimensões da tarefa, identificando seis atributos importantes para a satisfação no trabalho: variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, inter-relacionamento, autonomia e *feedback* (do próprio trabalho e extrínseco);

- b) estados psicológicos críticos, envolvendo a percepção da significância do trabalho, da responsabilidade pelos resultados e o conhecimento dos reais resultados do trabalho;
- c) resultados pessoais e de trabalho, incluindo a satisfação geral e a motivação para o trabalho de alta qualidade, bem como o absenteísmo e a rotatividade baixa.

Os modelos apresentados concordam com autores como Quirino e Xavier (1987) ao afirmarem que a QVT veio apenas sistematizar e enfatizar pesquisas e estudos sobre a satisfação e a motivação no trabalho. Esta nova abordagem introduziu aos estudos de satisfação e motivação uma nova visão, pelo fato de haver argumentações teóricas mais modernas e coerentes com a realidade, já definidas, entretanto, pelas tradicionais teorias motivacionais.

2.1.4 Implantação de um Programa de QVT e sua Relação com a Qualidade

Total

O programa de QVT pode ser utilizado para que as empresas 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 produtivos.

Um programa de QVT tem como meta 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 (Walton, 1973).

No entanto, nem todos os problemas de produtividade das empresas nem todo tipo de insatisfação do empregado, em qualquer nível, podem ser resolvidos pela implantação de um programa de QVT. Sua implantação deve conduzir a melhores desempenhos, diminuição dos desperdícios e redução dos custos operacionais. Se nos programas de qualidade total a ênfase está no fato de as pessoas saberem realizar suas atividades e que estas estejam documentadas de modo apropriado, o programa

de qualidade de vida no trabalho preocupa-se, acima de tudo, com que as pessoas queiram fazer mais e melhor. Para que isto ocorra as empresas precisam contar com pessoas treinadas, capacitadas e satisfeitas. Isto terá como consequência empresas mais competitivas e um alicerce estruturado para a gestão da Qualidade Total, pois a participação dos funcionários é fundamental para o sucesso destes programas.

Precisa-se saber quais são as expectativas do empregado, suas necessidades e exigências, ou seja, quais são os fatores intervenientes na sua qualidade de vida, o que, com certeza, irá afetar seu nível de satisfação, refletindo-se em produtividade.

É importante salientar que a questão da produtividade e da eficiência organizacional como metas essenciais à sobrevivência das empresas tem trazido consequências nem sempre adequadas para o bem-estar dos trabalhadores. Os efeitos da administração científica, que ainda hoje impera na maioria das empresas, calcada na especialização de tarefas, hierarquias e padronização da mão-de-obra, mostram também aspectos de caráter negativo, como o isolamento do trabalhador no seu posto e a não identificação com o produto final, o que causa falta de qualidade, rotatividade, absenteísmo, alienação, falta de envolvimento e outros tantos aspectos que devem ser repensados pelos administradores. Isto porque, com a busca incessante pela qualidade, verifica-se que o foco dos executivos está no produto/serviços, mas não se observa o mesmo empenho nas questões ligadas ao gerenciamento do pessoal (Fernandes, 1996).

A tais questionamentos pode-se acrescentar as pressões que surgiram mais recentemente, notadamente aquelas provenientes das demandas por maior participação e comprometimento por parte dos trabalhadores, visando a atender às metas dos programas de qualidade implantados em grande parte das empresas. Entretanto, não se pode esperar qualidade no desempenho de pessoas que carecem de qualidade em seu próprio trabalho.

Mesmo que cada experiência de implantação de projetos de QVT seja única, é possível, a título de sistematização, estabelecer-se algumas fases que, independentemente das características particulares, aplicam-se a todas as empresas.

São relacionadas as seguintes fases no desenvolvimento de experiências de QVT, conforme Fernandes (1996):

- a) sensibilização - é a fase em que representantes da organização, do sindicato e consultores trocam suas visões a respeito do conjunto das condições de trabalho e seus efeitos sobre o funcionamento da organização e buscam juntos os meios de modificá-las;
- b) preparação - nesse momento são selecionados os mecanismos institucionais necessários à condução da experiência, formando-se a equipe do projeto e estruturando-se os modelos e instrumentos a serem utilizados;
- c) diagnóstico - esta fase compreende a coleta de informações sobre a natureza do funcionamento do sistema técnico e o levantamento do sistema social em termos de satisfação que os trabalhadores envolvidos experimentam sobre suas condições de trabalho;
- d) concepção e implantação do projeto - diante das informações colhidas na etapa anterior, a equipe do projeto, dispondo de um perfil bastante preciso da situação, estabelece as prioridades e um cronograma de implantação da mudança relativa a aspectos que se mostraram passíveis de melhorias em termos de:
 - tecnologia: métodos de trabalho, fluxo, equipamentos etc.;
 - organização do trabalho: equipes semi-autônomas autogerenciadas;
 - métodos de gestão: supervisão, tomada de decisão, controle de execução etc.;
 - práticas e políticas de pessoal: formação, treinamento, avaliação, reclassificação, remanejamento e remuneração;
 - ambiente físico: segurança, higiene, fatores de estresse, etc.
- e) avaliação e difusão - embora a avaliação imediata de tais projetos seja uma tarefa difícil, ela é necessária para se prosseguir na implantação.

Ainda com base em Fernandes (1996), pode-se fazer as seguintes recomendações para a implantação de projetos de QVT:

- não devem ficar limitados a certos grupos na organização, mas envolver todos os níveis e áreas;
- não devem ser implantados sem um conhecimento teórico e técnico do assunto, mas sim fundamentado na literatura especializada;

- devem ser implantados a partir de uma necessidade da organização, e não inspirados por modismo;
- devem incluir estratégias de resolução dos problemas organizacionais através de métodos participativos;
- devem gerar melhorias no meio-ambiente de trabalho em termos físicos, mas sem descuidar de aspectos tecnológicos e psicossociais;
- é preciso que o sistema de recompensas seja reestruturado, de modo que os ganhos advindos da participação sejam divididos pelos empregados;
- é necessário que os funcionários sejam treinados para a nova abordagem de resolução de problemas e, especialmente as chefias, para aceitar a participação dos empregados;
- é preciso que se efetivem mudanças no comportamento administrativo e na natureza do clima das organizações, de modo a aprimorar a cultura organizacional.

Enfim, dificilmente um programa de QVT será efetivo sem que haja uma nova filosofia gerencial, com o aval e o apoio da alta administração da empresa. Não se obterá efetivos resultados se for apenas uma iniciativa particular do setor responsável, no organograma, pelos recursos humanos. Como no que se refere à qualidade total, o programa de QVT é uma responsabilidade de todos.

Assim sendo, para atingirem êxito, os programas de QVT devem estar fundamentados numa nova visão, que se caracteriza, segundo Lippitt (*apud* Fernandes, 1996), por:

- a) um novo conceito de pessoas, com base em um amplo conhecimento de suas complexas e dinâmicas necessidades;
- b) um novo conceito de poder, baseado na colaboração e no entendimento;
- c) uma nova visão dos valores da organização, com base em idéias humanísticas e democráticas.

Também é importante salientar que não basta decidir simplesmente adotar a QVT sem que haja esforços estruturados para orientar mudanças na tecnologia, no ambiente de trabalho e nos métodos de gestão, para promover processos participativos e envolvimento dos empregados (Fernandes, 1996).

Em termos de definição de um método que permita a mensuração dos níveis de satisfação em termos de QVT, uma possível escolha recai sobre o ciclo PDCA, utilizado também nos programas de qualidade total. Segundo Fernandes (1996), a proposta básica reside no levantamento da percepção dos trabalhadores de determinada população-alvo sobre fatores intervenientes em sua qualidade de vida, através da coleta de depoimentos qualitativos que, tratados por meio de técnica de análise de conteúdo, permitem o mapeamento de aspectos que, por apresentarem disfunções mais acentuadas, devessem ser prioritariamente eliminados através de ações corretivas. Tal estratégia assume, por conseguinte, o procedimento utilizado na gestão da qualidade total, nos moldes do ciclo PDCA, que é um método gerencial composto de quatro fases básicas: P (*plan*) planejamento, D (*do*) execução, C (*check*) verificação e A (*act*) ação corretiva (Campos, 1992).

Sendo assim, por similaridade com as aplicações do ciclo PDCA nas diversas atividades da empresa relacionadas aos programas de qualidade total, pode-se definir as seguintes atividades para cada uma das fases do ciclo:

- a) na fase P busca-se estabelecer um plano de ações incluindo metas e padrões que visem ao atendimento das necessidades dos trabalhadores em termos de QVT de uma determinada empresa;
- b) na fase D, após haver-se desenvolvido um treinamento de chefias e gerentes, acompanhado do devido processo educacional por parte dos funcionários, executam-se os procedimentos relativos ao pessoal, conforme o planejado;
- c) na fase C, após a coleta de dados, ou seja, após se avaliar a percepção dos funcionários no que tange à QVT, procede-se à comparação dos dados coletados para verificar se os padrões estabelecidos se mantêm num limite aceitável de satisfação;
- d) a fase A corresponde ao processo de correção dos aspectos que se mostraram insatisfatórios e à eliminação das principais causas dos problemas que estejam afetando o bem-estar dos funcionários.

2.2 Princípios da Qualidade Total

2.2.1 Conceitos de Qualidade

O conceito de qualidade apresentado na Norma ISO 8402 (ABNT, 1995) é descrito como um conjunto de propriedades e características de um produto, processo ou serviço, que lhe fornecem a capacidade de satisfazer às necessidades explícitas ou implícitas.

Diversos outros autores conceituaram qualidade. Segundo Deming, a qualidade significa um grau previsível de uniformidade e confiabilidade a baixo custo, estando adequada ao mercado (Walton, 1989).

Outra definição de qualidade é apresentada por Juran, que a entende como adequação ao uso (Brocka e Brocka, 1992).

Moller (1994) separa qualidade em dois aspectos: qualidade técnica e qualidade humana. Afirma que a qualidade técnica está em satisfazer exigências e expectativas concretas, tais como tempo, finanças, taxa de defeitos, funcionalidade, durabilidade, segurança e garantia. A qualidade humana diz respeito a satisfazer expectativas e desejos emocionais, tais como atitude, comprometimento, atenção, credibilidade, consistência e lealdade. Além disso, trabalha-se com cinco tipos de qualidade: a pessoal, a departamental, a de produtos, a de serviços e a da empresa. Em todas elas deve-se verificar a qualidade técnica e humana.

Lobos (1991) define qualidade como tudo que alguém faz ao longo de um processo para garantir que um cliente, dentro ou fora da organização, obtenha exatamente aquilo que deseja em termos de características intrínsecas, custo e atendimento.

Campos (1992) apresenta a Qualidade Total como o verdadeiro objetivo de qualquer organização humana, pois busca-se continuamente a satisfação das necessidades de todas as pessoas.

Garvin (1992) prefere, em vez de conceituar qualidade, adotar dimensões da qualidade compostas por oito categorias: desempenho do produto, suas características, sua confiabilidade, sua conformidade ao uso, sua durabilidade, o atendimento aos quesitos, sua estética e a qualidade percebida pelo cliente. Estas

dimensões são estanques e distintas, pois um produto pode ser bem cotado em uma dimensão mas não ser em outra, estando em muitos casos inter-relacionadas. Em seu entender, a qualidade como conceito existe há muito tempo, mas só recentemente passou a ser utilizada como uma forma de gestão.

Essas diversas abordagens compartilham alguns pontos em comum, entre eles a satisfação das necessidades do cliente, seja através da adequação ao uso ou da conformidade aos quesitos esperados. Através do conceito de qualidade, cada autor desenvolveu um conjunto de fatores que denominou de princípios da qualidade, dimensões da qualidade e outros termos, mas que resumem a filosofia de trabalho de cada um deles. Assim serão apresentados os princípios da qualidade total de alguns dos principais autores que trabalham com o tema.

2.2.2 Princípios da Qualidade segundo Deming

William Edward Deming é considerado um dos maiores mestres ligados à área de administração e principalmente aos programas de qualidade dentro das empresas, além de estar entre os autores mais revolucionários da administração (Brocka e Brocka, 1992).

Seu foco principal de trabalho é a análise dos dados através de métodos estatísticos. No entanto, após a Segunda Guerra Mundial e diante da pouca receptividade destes métodos nos Estados Unidos, começou a elaborar uma filosofia básica de administração com os quais os métodos estatísticos fossem compatíveis (Walton, 1989) e que ficaram conhecidos como os "Quatorze Princípios Gerenciais do Doutor Deming". Foi no Japão, em 1950, que Deming começou a apresentá-los, enfatizando sempre o uso de métodos de controle estatístico para melhoria da qualidade.

Os princípios de Deming, segundo Walton (1989), são os seguintes:

- 1.º Estabelecer a constância de propósito para melhorar o produto, o processo e os serviços. Deve-se definir a missão e a política de qualidade e implementá-las.
- 2.º Adotar a nova filosofia de qualidade, pois vivemos uma nova era econômica. Deve-se abandonar a mentalidade que permite um nível

aceitável de deficiências, buscando gerar transformações que permitam fazer as coisas certas na primeira vez.

- 3.º Terminar com a dependência da inspeção em massa para alcançar a qualidade. A qualidade não deve advir da inspeção e sim surgir na fabricação e controle de processos.
- 4.º Cessar com a prática de definir fornecedores somente com base nos menores preços. Além do preço, deve ser considerada a capacidade do fornecedor de entregar materiais e serviços com qualidade. Deve-se estabelecer um sistema de parceria a longo prazo com os fornecedores e um sistema de controle e melhoria de processos dos mesmos.
- 5.º A melhoria de produtos, processos e serviços deve ser contínua e a responsabilidade por essa melhoria é da administração. Deve-se usar o ciclo PDCA de melhoria contínua da qualidade.
- 6.º Instituir o treinamento para que as pessoas saibam o que, como e por que fazem seu trabalho. Deve-se treinar as pessoas nas suas respectivas funções e nos conceitos de controle estatístico de processo.
- 7.º Instituir a liderança, em que a supervisão deve ajudar as pessoas a realizar um trabalho melhor e fazer parte da equipe da qualidade.
- 8.º Afastar o medo. Os funcionários não podem ter medo de fazer perguntas, apresentar sugestões, testar alterações, questionar processos, pois do contrário jamais mudarão sua forma de trabalhar. Precisam sentir-se seguros e sentir um clima de confiança e abertura.
- 9.º Eliminar as barreiras dentro e entre departamentos, de modo que a empresa seja uma grande equipe, não tendo objetivos conflitantes entre áreas e sim convergência dos mesmos. As barreiras a serem eliminadas ou minimizadas são barreiras físicas e psicológicas e o enfoque é na participação em equipes.
- 10º Eliminar *slogans*, faixas, exortações e metas que apenas pedem maiores índices de qualidade e produtividade sem indicar os meios para atingi-los.
- 11.º Eliminar as cotas numéricas. Cotas levam em conta apenas números, não considerando a qualidade e os métodos utilizados. Os funcionários cobrados para atingir estas cotas tendem a querer

garantir seus empregos atingindo tais metas a qualquer custo, esquecendo-se muitas vezes da qualidade do que é produzido. O desempenho não pode ser medido somente por cotas numéricas, mas deve-se considerar também aspectos de qualidade e inovação.

12.º Remover as barreiras ao orgulho da execução do trabalho. As pessoas devem orgulhar-se do trabalho que fazem e da qualidade deste trabalho.

13.º Instituir um sólido programa de educação e retreinamento, tanto para os processos produtivos como para a administração. As pessoas devem aprender a trabalhar e tomar decisões baseadas em fatos, e para isto devem ser treinadas em métodos estatísticos.

14.º Agir no sentido de concretizar a transformação, garantindo, em um esforço cotidiano, a execução destes catorze princípios.

Esses princípios direcionam a administração a instituir mudanças e transformações para melhorar o nível de qualidade e serviços executados na empresa.

2.2.3 Princípios da Qualidade segundo Juran

Joseph M. Juran é outro renomado especialista em qualidade, autor do livro *Quality Control Handbook*, publicado em 1951 e que se tornou uma referência para o aperfeiçoamento da qualidade em muitos países.

Seus principais pontos são que a qualidade é adequação ao uso e que a qualidade é a chave para a sobrevivência em meio à competição. Na atual ordem mundial de competição a excelência na qualidade de produtos e serviços é a pré-condição para se fazer negócios. Além disto, dentro da empresa deve-se ter constância nas melhorias, ou seja, é preciso melhorar a qualidade ano após ano, deve-se ter uma liderança eficaz da administração, criar uma cultura de qualidade dentro da empresa, haver coerência entre as diversas funções na organização e treinamento intensivo em qualidade para todos os níveis da organização.

A trilogia que compõe o Processo Básico de Qualidade de Juran pode ser assim descrita, conforme Juran (1979) e Brocka e Brocka (1992).

- a) **Planejamento da Qualidade:** é essencial para delinear um guia da qualidade, pois prepara a empresa para alcançar as metas da qualidade. Um processo bem planejado é sempre capaz de atingir as objetivos sob as condições de funcionamento. Os elementos deste planejamento são os seguintes: identificar quem são seus clientes internos e externos e conhecer quais são suas exigências, desenvolver o produto ou serviço face a essas exigências, identificar os processos que tenham impacto sobre a qualidade, estabelecer metas da qualidade e garantir a capacidade do processo para atingir essas metas em condições normais de funcionamento.
- b) **Controle da Qualidade:** as atividades do controle de qualidade asseguram que a condução das operações esteja de acordo com os planos e procedimentos da qualidade estipulados. Um processo de produção bem controlado por certo levará a um produto de qualidade constantemente alta, que seja previsível, confiável, adequado ao uso e que satisfaça às necessidades e exigências do cliente. As atividades de controle de qualidade envolvem os seguintes elementos: identificar as áreas e assuntos que requerem controle, implementar procedimentos de controle, estabelecer um sistema de medição, fixar padrões de desempenho, medir o desempenho corrente, comparando-o ao esperado, e adotar ações em relação aos desvios.
- c) **Melhoria da Qualidade:** as atividades de melhoria da qualidade levam a empresa à excelência e proporcionam um posição vantajosa na competição, permitindo alcançar níveis de desempenho sem precedentes para a satisfação dos clientes. A melhoria contínua da qualidade é o fundamento para a ampliação da faixa de mercado, para lucros mais altos e para a sobrevivência a longo prazo. As atividades de melhoria da qualidade incluem os seguintes pontos: determinar e provar as necessidades de melhoria avaliando as oportunidades e iniciativas, identificar projetos específicos de melhoria, formar equipes para melhoria, identificar deficiências e encontrar suas causas, fornecer soluções e provar que estas são eficazes em condições de funcionamento, tomar medidas saneadoras, avaliar as melhorias e controlar processos para manter os ganhos.

2.2.4 Princípios da Qualidade segundo Crosby

Philip B. Crosby é fundador da Universidade da Qualidade em Winter Park - Flórida -, Estados Unidos da América, e autor de muitos livros ligados à qualidade, entre eles *Quality is Free*, publicado em 1979 e um campeão de vendagem nos Estados Unidos. Crosby baseia seu enfoque para a implantação de um sistema de garantia da qualidade total em quatro princípios e um plano de implementação de 14 passos. Os quatro princípios, conforme Crosby (1994) e Brocka e Brocka (1992), são os seguintes:

- a) a qualidade se define pela conformidade às exigências;
- b) o sistema que leva à qualidade é a prevenção;
- c) o padrão de desempenho é zero defeitos;
- d) a medida da qualidade é o preço pago pela não-conformidade.

Os quatorze passos para a implementação eficaz do sistema da qualidade são os seguintes:

- 1.º Engajamento da direção, definindo e implementando a política da qualidade e os seus objetivos, assegurando que a política e seu engajamento sejam entendidos e mantidos em todos os níveis da organização.
- 2.º Equipe de Melhoria da Qualidade, inter ou intradepartamental, de modo que seus integrantes estejam focados na melhoria da qualidade, conheçam as ferramentas necessárias para efetuar o trabalho e compreendam claramente seus objetivos.
- 3.º Medição: deve-se estabelecer um sistema formal e estruturado para a medição da qualidade para todas as áreas de atividade. Estes procedimentos devem ser revisados conforme houver necessidade e os dados devem ser registrados. Deve haver uma meta a ser atingida e ações corretivas devem ser tomadas quando for necessário. A medição deve ser feita através de gráficos para identificar e expor os resultados da melhoria da qualidade.
- 4.º Custo da Qualidade: deve-se avaliar os custos para se atingir a qualidade desejada e utilizar estes custos para otimizar a estratégia de ação corretiva.

- 5.º Consciência da Qualidade: deve ser feita através de programas de conscientização e educação dos funcionários quanto aos custos da má qualidade, à preocupação com a melhoria da qualidade, à atitude positiva com relação à qualidade e à importância das discussões de assuntos relacionados ao tema, suas interfaces entre as diversas funções.
- 6.º Ação Corretiva: os problemas de qualidade devem ser identificados nas reuniões de equipe, para que se dê início às ações corretivas apropriadas.
- 7.º Planejamento de Zero Defeitos: deve-se enfatizar a importância de se fazer as coisas certas desde a primeira vez, estabelecendo um programa de Zero Defeitos e garantindo que todos compreendam claramente seus objetivos, sua abrangência e relevância. Deve-se assegurar a participação de todos os funcionários, identificar as melhorias feitas através do programa e repetir o ciclo continuamente.
- 8.º Educação: identificar as necessidades de treinamento em todos os níveis da organização e oferecer instruções e treinamento apropriados em cada área de atividade.
- 9.º Dia de Zero Defeito: estabelecer formalmente um dia de zero defeitos, enfatizando o compromisso da empresa com o programa Zero Defeitos, explicando o programa para todos e definindo-o como o padrão de desempenho da empresa.
- 10.º Estabelecer metas: estimular os funcionários a estabelecerem para si mesmos metas a curto e longo prazos, metas estas específicas e mensuráveis, estimulando-os a acompanharem seu desempenho e progresso na realização dessas metas.
- 11.º Remoção da Causa do Erro: estabelecer um sistema através do qual os funcionários possam identificar problemas que impedem que seu trabalho esteja livre de deficiências, garantindo que os grupos funcionais sugiram soluções para estes problemas.
- 12.º Reconhecimento: estabelecer um sistema viável para o reconhecimento dos melhores feitos dos funcionários. Os prêmios e recompensas não devem ser financeiros, mas sim expressar orgulho e louvor.

- 13.º Conselhos da Qualidade: estabelecer conselhos que incluam profissionais da qualidade e gerentes de equipes, realizando reuniões regulares, identificando os pontos fortes e fracos do sistema e criando estratégias de melhoria contínua.
- 14.º "Fazer tudo de novo": a maioria dos programas tende a perder o impulso, ritmo e impacto depois de um longo período de tempo. De vez em quando, a intervalos adequados, é preciso revigorar o programa de qualidade, refazendo-o, e manter um ciclo contínuo de melhoria.

2.2.5 Princípios da Qualidade segundo Ishikawa

O enfoque japonês da qualidade tem como principal representante Kaoru Ishikawa e é chamado de Controle de Qualidade Total como um Todo. Segundo Ishikawa (1993), há diferenças de abordagens entre o modelo americano e o japonês. Enquanto o controle de qualidade total na abordagem americana é um sistema para a integração de tecnologias da qualidade em vários departamentos funcionais, como planejamento, produção, vendas e serviços, com a finalidade de alcançar a satisfação do cliente, a abordagem japonesa é de que a qualidade é um meio de proporcionar produtos bons e baratos, dividindo os benefícios entre os clientes, funcionários e acionistas, e ao mesmo tempo melhorando a qualidade de vida das pessoas.

A ênfase deste modelo recai sobre a satisfação do cliente e o valor pago pelo produto ou serviço. O controle de qualidade é entendido como uma revolução na mentalidade administrativa, e, sendo assim, além da ênfase no produto, processos e sistema, deve-se focalizar o custo, o envolvimento dos funcionários, a satisfação dos clientes e o bem-estar da sociedade como um todo. O enfoque japonês preocupa-se também com a melhoria do projeto, com os ensaios externos, com os níveis de produção mais altos, com o fato de não se fazer concessão alguma quanto à qualidade, com auditorias internas, o envolvimento total dos funcionários, a solução dos problemas, o uso de métodos estatísticos e parceria dos fornecedores e clientes.

Segundo Ishikawa (1993), o controle de qualidade abre canais de comunicação dentro de uma empresa, permitindo que se descubram falhas antes que elas se tornem um desastre.

Os principais itens da filosofia da qualidade de Ishikawa (1993) são:

- a) A qualidade começa com a educação e termina com a educação.
- b) O primeiro passo da qualidade é conhecer as necessidades do cliente.
- c) O estágio ideal de controle de qualidade é quando a inspeção não é mais necessária.
- d) Deve-se remover as causas raízes e não os sintomas.
- e) O controle de qualidade é responsabilidade de todas as áreas e de todos os funcionários.
- f) Não se deve confundir os recursos com os objetivos.
- g) É preciso colocar a qualidade em primeiro lugar e preparar-se para lucros a longo prazo. Os lucros a curto prazo não podem ser a prioridade de uma companhia.
- h) O marketing é a entrada e a saída da qualidade.
- i) A alta administração da empresa deve utilizar uma filosofia de gerenciamento participativo, incentivando os funcionários a apresentarem fatos e dados baseados em métodos estatísticos.
- j) Noventa e cinco por cento dos problemas de uma empresa podem ser resolvidos utilizando-se as sete ferramentas da qualidade, que são as seguintes: gráficos seqüenciais, histogramas, cartas de controle, diagrama de correlação, lista de verificação, gráfico de pareto e diagrama de causa-efeito.
- k) Dados sem informações de dispersão são dados falsos.

2.2.6 Princípios da Qualidade segundo Feigenbaum

Armand V. Feigenbaum é um autor de destaque e consultor em qualidade, tendo feito sua carreira na General Electric americana. Sua premissa básica é de que a qualidade está ligada a cada função e atividade dentro da organização e não simplesmente às áreas de fabricação ou engenharia.

Consagrou os termos "controle de qualidade total" e "custos da qualidade" em um artigo no Harvard Business Review, publicado em 1956, e em um livro homônimo em 1961. Em linhas gerais apresenta os seguintes preceitos: a avaliação

da qualidade deve ser anterior à produção; deve ser realizado um planejamento da qualidade do produto e do processo; é preciso controlar e avaliar a qualidade do material adquirido, do produto fabricado e do processo; são necessários a retroalimentação das informações sobre a qualidade e o treinamento em qualidade com orientação e desenvolvimento do potencial humano.

Conforme citado em Brocka e Brocka (1992) e Feigenbaum (1994), os dezenove passos para a melhoria da qualidade são os seguintes:

- 1.º O controle de qualidade total deve ser definido como um efetivo sistema de integração para o desenvolvimento da qualidade, manutenção da qualidade e esforços de melhoria da qualidade provenientes de diversos grupos na organização, tanto de marketing, engenharia, produção e serviços, em busca de níveis mais econômicos para a obtenção da completa satisfação dos clientes.
- 2.º A qualidade deve ser continuamente melhorada, deixando de ser um "q" minúsculo para ser um "Q" maiúsculo.
- 3.º Controle: na expressão "controle de qualidade", a palavra "controle" representa o gerenciamento em quatro passos:
 - 1) definir os padrões de qualidade;
 - 2) avaliar de acordo com estes padrões;
 - 3) tomar ações corretivas quando ocorrer desvios; e
 - 4) planejar para melhorar estes padrões.
- 4.º Integração: o controle de qualidade requer freqüentemente atividade que integre as diversas áreas da empresa e os esforços devem ser focados para o cliente.
- 5.º A qualidade aumenta os lucros. Os programas de qualidade aumentam os níveis de satisfação dos clientes, reduzem as perdas operacionais e custos de garantia, além de melhorarem a utilização dos recursos da empresa. Sem qualidade os clientes não voltam a comprar. Sem os clientes a empresa não sobreviverá.
- 6.º A qualidade é uma expectativa e não um desejo, e está intimamente ligada aos fornecedores. Assim que um deles atinge um padrão elevado, os outros devem igualá-lo ou exceder este novo padrão.

- 7.º O impacto humano da qualidade: as mais importantes melhorias na qualidade estão relacionadas com as melhorias feitas no processo, não na adição de máquinas.
- 8.º O controle de qualidade total aplica-se a todos os produtos e serviços da empresa.
- 9.º A qualidade tem de estar presente em todo o ciclo de vida do produto, ou seja, começa com as informações ou especificações dos clientes, passa pela engenharia e montagem de equipamentos e instalações para a produção dos mesmos, o processo de produção industrial e o serviço de campo para o cliente.
- 10.º Controle de processo: faz-se necessário o controle de novos produtos, controle de recebimento de material comprado, controle do produto fabricado e estudos de processos especiais.
- 11.º Um sistema de qualidade total pode ser definido como uma integração de procedimentos técnicos e gerenciais, sendo um guia para ações coordenadas de pessoas e máquinas, podendo gerar informações na empresa para se atingir as melhores práticas, visando a garantir a satisfação dos clientes e reduzir os custos da qualidade. O sistema deve integrar e controlar continuamente todas as atividades-chave da empresa.
- 12.º Benefícios: são resultados da melhoria da qualidade dos produtos e serviços, da redução dos custos operacionais e perdas, melhoria no moral dos funcionários e redução dos pontos de restrições ou gargalos na linha de produção.
- 13.º Custos da Qualidade - são considerados quatro tipos de custos da qualidade: custos de prevenção, custos de avaliação, custos de falhas internas e custos de falhas externas.
- 14.º Organização do controle da qualidade. É fundamental que dentro da empresa se entenda que 'qualidade' é uma tarefa de todos, em suas respectivas atividades.
- 15.º O papel do controle de qualidade deve ser de facilitador, não de policial. O departamento da qualidade deve comunicar à empresa os resultados obtidos, prover novas técnicas, atuar como facilitador e consultor interno e não simplesmente utilizar seus inspetores como policiais.

- 16° Comprometimento contínuo: a administração deve reconhecer que o programa de qualidade não é temporário, e sim um programa de melhoria contínua.
- 17° É necessária a utilização de ferramentas estatísticas.
- 18° Automação não é uma panacéia: antes de se buscar processos de automação é necessário avaliar se uma adequada orientação e treinamento não resulta em melhores resultados.
- 19° O controle de qualidade como uma fonte de recursos: os funcionários devem ter treinamento e autoridade para exercer a política de qualidade da empresa na avaliação da qualidade dos produtos.

2.2.7 Os Dez Princípios da Qualidade Total

Com base nos autores citados, os princípios da qualidade total podem ser agrupados em dez e apresentar os seguintes enunciados: total satisfação do cliente, gerência participativa, desenvolvimento dos recursos humanos, constância de propósitos, aperfeiçoamento contínuo, gerenciamento de processos, delegação, disseminação de informações, garantia da qualidade e não aceitação de erros (Bittencourt *et al.*, 1992).

Primeiro Princípio da Qualidade Total

Com relação ao primeiro princípio, enunciado como "Total Satisfação dos Clientes" pode-se entendê-lo como a ponto principal da gestão da qualidade. Os clientes são a razão de existir de uma organização e esta deve conhecer como os clientes avaliam os produtos e serviços que lhes são prestados. Esta avaliação deve ser transformada em indicadores concretos, de modo a permitir a mensuração do grau de satisfação dos clientes. A organização deve estabelecer um processo sistemático e regular de troca e mútuo aprendizado com seus clientes, procurando antever suas necessidades e superar suas expectativas.

A organização deve buscar a excelência no atendimento, diferenciando-se de seus concorrentes e assegurando a satisfação de todos os tipos de clientes,

externos e internos, diretos e indiretos, acionistas e compradores. Deve estar sempre junto e ao lado do cliente para poder satisfazer suas necessidades e antecipar seus desejos.

Segundo Princípio da Qualidade Total

O segundo princípio trata da "Gerência Participativa". Neste caso, o relacionamento entre chefia e subordinado deve ser a tônica. As novas idéias devem ser estimuladas e a criatividade aproveitada para a resolução dos problemas e o constante aperfeiçoamento das atividades. O medo deve ser eliminado e os vários níveis gerenciais devem adotar atitude de ouvir permanentemente o que pensam seus colaboradores. A participação muitas vezes não ocorre porque nunca foi solicitada, ou por desconhecimento dos processos da organização, sua linha de negócios e seus clientes, ou ainda por não se conhecer as técnicas mais adequadas para análise e solução de problemas. É necessário que os gerentes adotem atitudes de liderança fazendo as coisas acontecerem através da mobilização do pessoal, debatendo e transmitindo informações para a melhoria dos processos, buscando o consenso e orientando os funcionários, em vez de simplesmente dar ordens e exigir obediência.

Sendo assim, é necessário criar uma cultura de participação e passar as informações necessárias para um nivelamento entre o corpo funcional. O objetivo principal é obter um forte efeito de sinergia, em que o todo é maior do que a soma das partes.

Terceiro Princípio da Qualidade Total

O terceiro princípio trata do desenvolvimento dos recursos humanos da empresa. O sentido maior deste princípio é buscar a valorização dos funcionários, enfocando seu crescimento e plena realização como peças fundamentais na obtenção da qualidade total. Tal enfoque implica uma nova postura, que preconiza a mudança de comportamentos e atitudes na organização. A capacitação e o treinamento cumprem um papel fundamental na modernização de uma empresa. Os programas de treinamento devem ser elaborados a partir das diretrizes, metas e

prioridades estabelecidas nos planos empresariais e abranger aspectos relativos a carências na educação ou formação dos indivíduos.

A política de recursos humanos na organização deve ter como um dos seus objetivos básicos a motivação do corpo funcional, o que pode ser feito, por exemplo, através de programas de incentivos e avaliação de desempenho com enfoque na melhoria da qualidade.

A satisfação com o trabalho decorre, entre outros fatores, das condições de trabalho oferecidas pela empresa. Desde a aparência das instalações físicas, o estado de conservação dos equipamentos, a preocupação com a integridade física dos funcionários através de uma política de segurança de trabalho, até a compatibilização dos perfis profissionais com as funções exercidas.

Quarto Princípio da Qualidade Total

A "Constância de Propósitos" é o enfoque do quarto princípio. A adoção de novos valores é um processo lento e gradual que deve levar em conta a cultura existente na organização. Os princípios que norteiam a mudança desejada devem ser repetidos e reforçados até que a mesma se torne irreversível. Deve-se prevenir que a entrada de novos administradores cause o abandono de planos sem que haja uma análise crítica cuidadosa. O papel da alta administração é fundamental na persistência de atuação, devendo haver uma forte coerência entre as idéias e a transparência na execução. A prioridade de um projeto é definida através das atitudes e cobranças dos dirigentes.

A definição de propósitos através de um processo de planejamento estratégico participativo, integrado e baseado em análise de dados íntegros e abrangentes determina o comprometimento, a confiança, o alinhamento e a convergência de ações.

Quinto Princípio da Qualidade Total

O quinto princípio da qualidade total refere-se ao aperfeiçoamento contínuo. Em uma época de mudanças aceleradas, as reais necessidades dos clientes se alteram

rapidamente com a renovação tecnológica ou de costumes, alimentadas por uma concorrência acirrada. Novas leis e regulamentos são elaborados para se garantir a qualidade dos produtos e serviços adquiridos. Neste contexto, torna-se imprescindível implantar uma cultura de mudança, comprometida com o aperfeiçoamento contínuo, expurgando atitudes de paternalismo, acomodação e passividade.

A internalização da filosofia do aperfeiçoamento contínuo é percebida quando a empresa supera as expectativas dos seus clientes, ganhando a admiração e o reconhecimento destes.

As características deste princípio encontram-se no questionamento permanente de todas as atividades e ações realizadas na empresas, buscando a inovação dos produtos, serviços e processos, a criatividade e a flexibilidade de atuação, a análise comparativa com os concorrentes e a capacidade de incorporar novas tecnologias. Este é o caminho para a excelência naquilo que se faz e deve ser incentivado pela alta administração através de sua postura e atitudes. Outra premissa básica da qualidade total é que não se pode melhorar o que não se pode medir e, portanto, é imprescindível criar-se um conjunto de indicadores de qualidade que retratem a situação existente.

Sexto Princípio da Qualidade Total

O gerenciamento de processos é o sexto princípio. O conceito básico é que a organização deve ser encarada como um grande processo que tem como finalidade, ou mesmo missão, atender às necessidades dos seus clientes e usuários, através da produção de bens e serviços gerados a partir de insumos recebidos de seus fornecedores e manufaturados ou transformados através de seus recursos e tecnologia.

Esse grande processo se decompõe em subprocessos até o nível de uma tarefa individual e se interliga formando várias cadeias cliente–fornecedor em que, a partir do cliente externo, vão se comunicando, sendo o processo anterior o fornecedor e o processo seguinte o cliente. Nesse contexto, gerenciar processo significa aplicar constantemente o ciclo denominado PDCA (*Plan, Do, Check e Act*), que significa planejar, executar, verificar e atuar de forma corretiva. Para que se

possa acompanhar, controlar e avaliar é indispensável que cada processo tenha indicadores que possam mensurar aspectos relativos à produtividade (eficiência) e qualidade (eficácia).

O gerenciamento de processos, aliado ao conceito de cadeia cliente-fornecedor, propicia a queda de barreiras entre as áreas, com a extinção de "feudos", e uma maior integração na organização.

Sétimo Princípio da Qualidade Total

O sétimo princípio trata de delegação. Nos processos atuais de gestão de negócios exige-se da alta administração um contato permanente com clientes, fornecedores e funcionários, transmitindo sua percepção e avaliando a percepção de seus interlocutores. A agilidade deste processo decorre de um alto nível de delegação e de um sistema ágil de comunicação.

Delegar significa colocar o poder de decisão o mais próximo possível da ação. Pode-se fazê-lo através de documentos escritos. Nos casos imprevisíveis prevalece o conhecimento, por parte de toda a organização, dos princípios sobre os quais se deve atuar. A presteza com que se atende os clientes determina muitas vezes a maior aproximação ou perda dos mesmos.

Delegar também significa transferir poder e responsabilidade, mexendo assim com aspectos psicológicos e comportamentais. Neste sentido, medos e barreiras precisam ser enfrentados e vencidos para um efetivo exercício da delegação.

Oitavo Princípio da Qualidade Total

A "Disseminação de Informações" é o foco do oitavo princípio. Na verdade, todos os princípios da qualidade total têm como pré-requisito um fluxo de informações no mínimo funcional e adequado. Todos os funcionários devem assimilar o negócio, a missão, os grandes propósitos e planos empresariais. A participação no processo de definição desses tópicos é a melhor forma de assegurar o compromisso com a sua execução, além de promover uma melhor identificação do papel que sua atividade exerce no contexto da organização e oferecer condições de melhor atender seus clientes internos e externos.

A empresa deve manter um canal aberto de comunicação com seus clientes, levantando expectativas e necessidades, firmando sua imagem com a divulgação de seus principais objetivos, produtos e serviços.

O processo de comunicação deve obedecer aos quesitos de agilidade, seletividade e integridade, devendo propiciar total transparência da organização frente aos seus funcionários, fornecedores e sociedade.

Nono Princípio da Qualidade Total

A "Garantia da Qualidade" é o princípio número nove da qualidade total. É o mais formal, pois trata do estabelecimento de normas e procedimentos da organização que forma um sistema documentado passível de certificação pela análise comparativa com normas internacionais. Estas normas, que podem ser as Normas ISO 9000, VDA 6.1 ou outras reconhecidas internacionalmente, servem de base para a definição de cláusulas contratuais entre clientes e fornecedores.

A certificação assegura que o fornecedor tem total controle sobre o processo e pode repetir aquilo que foi feito. A formalização dos processos deve assegurar, portanto, a rastreabilidade, a disponibilidade e a manutenibilidade de produtos e serviços. Deve prever também o controle de projetos e da documentação, o uso de técnicas estatísticas, a formalização com relação aos fornecedores, inspeções, testes de produtos, controle das não-conformidades, ações corretivas, manuseio, armazenagem, embalagem, distribuição e auditorias internas. A formalização fornece ferramentas para a uniformidade de procedimentos.

Décimo Princípio da Qualidade Total

O décimo princípio trata da "Não Aceitação de Erros". O padrão de desempenho desejável é o zero defeitos. Este princípio deve ser incorporado à maneira de pensar de todos os funcionários, de forma a que todos busquem a perfeição em suas atividades. Todos na organização devem ter clara a noção do que é estabelecido como o "certo". Isso se dá a partir das definições acordadas entre a empresa e seus clientes e da conseqüente formalização dos processos dentro do princípio da garantia da qualidade.

Os desvios podem e devem ser medidos para que no giro do PDCA se localize a causa principal do problema e se planejem ações corretivas. O custo de prevenir erros é sempre menor que o de corrigi-los. O custo de um erro é tanto maior quanto mais cedo ele tiver sido cometido no processo. Um erro na concepção do projeto, por exemplo, pode colocar a perder todo o empreendimento.

Trata-se aqui, também, dos custos da qualidade que são decorrentes de falhas internas, quando ocorridas antes do produto/serviço chegar ao consumidor; custos de falhas externas, quando detectadas após o recebimento pelo consumidor; custos de inspeção associados ao trabalho de inspetores; e finalmente os custos de prevenção, associados às ações preventivas. Devem ainda ser considerados os custos referentes à perda de clientes, à transferência de custo para o cliente e à perda de imagem.

Com o objetivo de apresentar uma síntese dos dez princípios da qualidade total, seguem abaixo os principais itens abordados em cada um deles:

Primeiro Princípio da Qualidade Total: Total satisfação do cliente

- Atendimento ao cliente
- Conhecimento dos clientes
- Parceria sistemática com clientes
- Superação das expectativas dos clientes
- Comparação de desempenho com os concorrentes

Segundo Princípio da Qualidade Total: Gerência Participativa

- Incentivo à manifestação de idéias e opiniões
- Compartilhamento de informações
- Participação nas decisões
- Estímulo à formação de Times da Qualidade
- Atitudes do gerente: liderança para orientar e facilitar

Terceiro Princípio da Qualidade Total: Desenvolvimento dos Recursos

Humanos

- Valorização do ser humano
- Capacitação para o trabalho

- Educação
- Motivação no trabalho
- Satisfação com o trabalho

Quarto Princípio da Qualidade Total: Constância de Propósitos

- Persistência
- Continuidade
- Coerência nas atitudes e práticas
- Planejamento estratégico
- Convergência de ações

Quinto Princípio da Qualidade Total: Aperfeiçoamento Contínuo

- Predisposição para melhorias
- Inovações
- Fixação de novas metas e desafios
- Uso de novas tecnologias
- Utilização dos indicadores de desempenho

Sexto Princípio da Qualidade Total: Gerenciamento de Processos

- Cadeia cliente-fornecedor
- Mensuração através de indicadores
- Integração de processos

Sétimo Princípio da Qualidade Total: Delegação

- Descentralização
- Autonomia para a tomada de decisão
- Decisão onde está a ação
- Respaldo para ações delegadas

Oitavo Princípio da Qualidade Total: Disseminação de Informações

- Conhecimento do negócio, missão, propósitos, estratégias e planos
- Troca de informações com o meio exterior
- Sistema interno de difusão das informações
- Credibilidade das informações
- Fluxo de informações rápido e constante
- Transparência da organização

Nono Princípio da Qualidade Total: Garantia da Qualidade

- Ações sistemáticas e planejadas
- Estabilidade dos processos e rotinas
- Confiabilidade e certificação
- Formalização do processo
- Garantia da qualidade em serviços

Décimo Princípio da Qualidade Total: Não Aceitação de Erros

- Não se conformar com o erro
- Definição do que é o 'certo'
- Atitude preventiva
- Custos da qualidade

2.3 Normas para Certificação de Sistemas da Qualidade

2.3.1 Normas ISO 9000

A International Organization for Standardization - ISO é uma organização não-governamental cujo objetivo é promover o desenvolvimento de normas, testes e certificações. Com sede em Genebra, Suíça, é formada por representantes de 91 países e 108 comitês técnicos, abrangendo diversos setores e produtos industriais (Reis e Oliveira, 1997).

A Norma ISO 9000 é uma série de normas internacionais sobre gerenciamento e garantia da qualidade, que compreende, entre outras, as Normas ISO 9000, 9001, 9002, 9003 e 9004. Estas normas são assim denominadas, conforme a ABNT (1995):

- a) ISO 9000 - Diretrizes para seleção de uso.
- b) ISO 9001 - Modelo para garantia da qualidade em projeto, desenvolvimento, produção, instalação e serviços associados. Esta norma é a mais completa das normas contratuais e possui os 20 elementos normativos.
- c) ISO 9002 - Modelo para garantia da qualidade em produção, instalação e serviços associados. Possui 19 itens normativos.
- d) ISO 9003 - Modelo para garantia da qualidade em inspeções e em ensaios finais. Possui 16 itens normativos.

- e) ISO 9004 - Diretrizes para implantação do sistema de qualidade na empresa.

As Normas ISO 9001, 9002 e 9003 são chamadas de normas contratuais de garantia da qualidade e servem de referência para contratos entre clientes e fornecedores. As empresas podem obter a certificação por uma destas três normas, através de organismos credenciados para auditar e avaliar o sistema da qualidade das empresas (Cerqueira e Martins, 1996).

A primeira edição dessas normas foi realizada em 1987, na Europa, chegando ao Brasil pela Associação Brasileira de Normas Técnicas, com edição de junho de 1990. Foram revisadas em dezembro de 1994 e estão vigorando até o momento, devendo ser novamente revisadas até o final do ano 2000.

Estas normas foram editadas em 1987, quando havia uma forte preocupação com a normalização da qualidade para atender ao mercado europeu, e tinham como objetivo regular obrigações contratuais entre clientes e fornecedores, o que somente um sistema de gestão de qualidade de alto nível garante em suas avaliações. Atualmente, constituem um modelo internacional para a qualidade, sendo um dos requisitos básicos à implementação bem-sucedida de um processo de qualidade total (Reis e Oliveira, 1997).

A Norma ISO 9001: 1994 é utilizada pelas empresas para controlar seus sistemas da qualidade durante o ciclo de desenvolvimento do produto, desde o projeto, desenvolvimento, produção, instalação, até os serviços associados. A estrutura desta norma é composta por quatro tópicos: 1. Objetivo, 2. Referência Normativa, 3. Definições, e 4. Requisitos do Sistema da Qualidade. Este item 4 é a essência da norma, sendo composto por 20 itens normativos, os quais, conforme ABNT (1995), Cerqueira e Martins (1996), Kanholm (1995) e Maranhão (1996), são os seguintes:

- 4.1 **Responsabilidade da administração** - neste item estão citadas a necessidade de a empresa definir uma política de qualidade e seus desdobramentos, de definir, dentro da organização, quais são as responsabilidades e autoridades pelas atividades desenvolvidas na empresa, os recursos disponíveis, o representante da administração para os assuntos relacionados ao sistema da qualidade; e, por fim, a realização de uma análise crítica pela administração de todo o processo envolvendo o sistema da qualidade.

- 4.2 **Sistema da Qualidade** - este item normativo apresenta a estrutura dos procedimentos da qualidade, ou seja, o documento de maior importância, chamado de nível 1, é o Manual da Qualidade. Nele devem constar a missão da empresa, a política da qualidade, o organograma, a matriz de responsabilidade e autoridade, os procedimentos determinantes de cada item normativo e uma breve explicação de como a empresa trata cada um destes itens normativos. O nível 2 trata dos procedimentos, o nível 3 de instruções de trabalho e o nível 4 das normas técnicas, formulários e outros documentos.
- 4.3 **Análise Crítica de Contrato** - trata da relação da empresa com seus clientes. Em cada contrato realizado deve constar uma análise crítica por parte dos departamentos envolvidos da empresa de modo a assegurar que houve uma avaliação criteriosa antes de se aceitar o pedido. As alterações posteriores deste contrato também devem sofrer uma análise crítica e ser aceitas por ambas as partes, empresa e cliente.
- 4.4 **Controle de Projetos** - este item trata do planejamento do projeto e de seu desenvolvimento, das interfaces técnicas e organizacionais, das entradas de informações para o seu desenvolvimento, dos resultados preliminares destes estudos, da análise crítica, da verificação, da validação e das alterações dos projetos. Todo este processo deve ser registrado e devidamente arquivado.
- 4.5 **Controle de documentos e dados** - trata da formalização para aprovação e alterações dos documentos do nível 1 ao nível 4, citados no item 4.2, assim como da manutenção de documentos atualizados dentro da empresa e da eliminação de documentos, normas técnicas, contratos e procedimentos que estejam obsoletos. Procura-se, desta forma, manter o nível de atualização de documentos dentro da empresa.
- 4.6 **Aquisições** - a empresa deve estabelecer critérios de avaliação de seus fornecedores e acompanhar os indicadores de qualidade dos produtos e serviços por eles fornecidos, sejam ligados ao setor produtivo ou não.
- 4.7 **Controle de produtos fornecidos pelos clientes** - neste caso o foco está no tratamento a ser dado aos produtos fornecidos pelo próprio cliente, desde seu recebimento, análise, armazenamento, utilização e entrega posterior ao mesmo.
- 4.8 **Identificação e rastreabilidade do produto** - os produtos recebidos, fabricados e expedidos pela empresa devem estar claramente identificados

e a empresa deve estabelecer um sistema de rastreabilidade que lhe permita identificar e delimitar uma faixa ou período de produção que possa estar não-conforme.

- 4.9 **Controle de processo** - ao se produzir um produto ou serviço, deve-se realizar um planejamento das atividades, um arranjo físico adequado, um estudo de necessidades e capacidades de máquinas, um estudo de tempo para as atividades realizadas e um sistema de manutenção adequada dos equipamentos utilizados.
- 4.10 **Inspeção e ensaios** - deve-se definir a forma, os critérios e os procedimentos para a realização de inspeções e ensaios no recebimento de materiais comprados, durante o processo produtivo e para liberação final dos mesmos.
- 4.11 **Controle de equipamentos de inspeção, medição e ensaios** - para a realização adequada da inspeção e ensaios do item 4.10 deve-se ter equipamentos de inspeção, medição e ensaios que sejam adequados e estejam devidamente calibrados.
- 4.12 **Situação de inspeção e ensaios** - o resultado da inspeção e ensaios realizados conforme o item 4.10 deve ser claramente identificado, ou seja, se o resultado foi aprovado, rejeitado ou está em análise.
- 4.13 **Controle de produtos não-conforme** - se o resultado descrito no item anterior apresentar uma situação de não-conformidade, deve ser definido o tratamento a ser dado, ou seja, retrabalho, reparo, sucata ou devolução ao fornecedor. No entanto, o material deve estar devidamente segregado, de modo que seu uso seja evitado.
- 4.14 **Ação corretiva e ação preventiva** - se em qualquer item normativo for encontrada situação de não-conformidade, deve estar definida uma sistemática de ações corretivas e preventivas.
- 4.15 **Manuseio, armazenamento, embalagem, preservação e entrega** - a empresa deve determinar procedimentos relativos à forma como seus produtos serão manuseados, armazenados, embalados, preservados e entregues aos clientes, de modo que se preserve sua integridade, suas características, não se coloque em risco físico as pessoas que fazem seu manuseio, além de se definir uma política de gerenciamento do estoque, principalmente para produtos perecíveis.

- 4.16 **Controle de registros da qualidade** - todos os registros efetuados devem seguir os seguintes passos: identificação dos registros, forma de coleta, indexação com um documento dos níveis 1, 2 ou 3 conforme citado no item normativo 4.2, permissão de acesso ao registro, forma de arquivamento, local de armazenamento, tempo em que este documento deve ser mantido em arquivo e a disposição a ser dada após o tempo de vigência do mesmo, ou seja, destruído, microfilmado, colocado em arquivo-morto ou outras definições.
- 4.17 **Auditorias Internas da Qualidade** - deve-se preparar uma equipe de auditores internos e realizar periodicamente auditorias internas do sistema da qualidade para avaliar o grau de conformidade com a norma ISO 9000 e tomar as ações corretivas necessárias.
- 4.18 **Treinamento** - deve-se elaborar um plano de treinamento e habilitação para todas as funções da empresa que afetem a qualidade dos produtos e serviços oferecidos por ela.
- 4.19 **Serviços Associados** - este item refere-se aos serviços pós-venda, ou seja, tratamento das reclamações dos clientes, elaboração de manuais de instruções de uso do produtos, treinamento para a correta utilização dos mesmos, credenciamento de rede autorizada para assistência técnica, entre outros.
- 4.20 **Técnicas Estatísticas** - a empresa deve identificar quais são as ferramentas estatísticas que serão utilizadas, em quais características de seus produtos, processos e serviços, além de apresentar resultados destas aplicações.

A Norma ISO 9002 é utilizada pelas empresas cuja ênfase não está no projeto e sim na produção, instalação e serviços associados. Possui 19 itens normativos, excetuando-se o item 4.4 – Controle de Projetos. Pode ser utilizada pelas empresas cujos produtos já foram comercializados, testados, melhorados e aprovados. Desta forma, a empresa focaliza seus esforços para a qualidade na conservação e no melhoramento do sistema da qualidade (ABNT, 1995).

A Norma ISO 9003 é um modelo para garantia da qualidade em inspeções e em ensaios finais. Possui 16 itens normativos e é dirigida para empresas nas quais sistemas abrangentes da qualidade podem não ser importantes ou necessários, como as fornecedoras de mercadorias. Neste caso, a inspeção final e ensaios do produto seriam suficientes (ABNT, 1995).

A Norma ISO 9004 descreve medidas e diretrizes recomendadas para a qualidade e serve de guia para a implantação do sistema da qualidade na empresa.

O número de certificações de sistemas de qualidade nas empresas cresceu rapidamente nestes últimos anos. Isso tem ocorrido principalmente por se tratar de um referencial globalizado, ou seja, em qualquer país onde a Norma ISO 9000 é reconhecida, uma empresa que possua esta certificação é vista como uma empresa que possui um bom padrão de qualidade e tem um sistema de qualidade implantado.

Além deste reconhecimento internacional, que facilita sobremaneira a comercialização dos produtos, a certificação traz outras vantagens, segundo Reis e Oliveira (1997), tais como:

- a) os clientes ficam mais receptivos à implantação de um relacionamento de parceria;
- b) pode ser implantada, em toda a empresa, uma atitude de prevenção e medidas corretivas;
- c) são estabelecidos e mantidos procedimentos claros e bem documentados das atividades dentro da empresa, o que implica eliminar atividades repetitivas, otimizar fluxos de trabalho e difundir conhecimentos;
- d) a comercialização é intensificada mediante um logotipo reconhecido internacionalmente;
- e) os clientes se beneficiam com a possibilidade de reduzir os níveis de inspeções e testes de recebimento de produtos.

No entanto, é pertinente citar algumas desvantagens da certificação, tais como:

- a) a certificação tem um caráter de modismo, não sendo observadas, pela empresa, as mudanças que pode trazer para melhorar a qualidade de seu sistema;
- b) a capacidade dos auditores externos e das empresas certificadoras é muito variada;
- c) a certificação é dispendiosa.

2.3.2 Norma VDA 6.1

As Normas VDA 6.1 são as normas que orientam a implantação de sistemas da qualidade na Alemanha, principalmente em empresas ligadas à área automobilística, e, como consequência, as empresas alemãs que possuem subsidiárias em outros países utilizam-na com o objetivo de obter um padrão em seus sistemas da qualidade nas diversas unidades de diferentes países. Esta norma possui uma relação muito forte com a Norma ISO 9001, tendo inclusive um anexo que faz as correlações com os itens normativos de ambas.

No entanto, há um tópico específico desta norma, o item Z1.5, que não possui correlação com as normas ISO 9000. Este item trata especificamente da satisfação dos colaboradores e está assim descrito (Instituto de Qualidade Automotiva, 1998, p.86):

Z1.5 - A satisfação dos colaboradores dentro da empresa é um princípio seguido pela administração e é incentivada continuamente?

Explicações dos termos:

A satisfação dos colaboradores dentro da empresa é a manifestação dos seus sentimentos em relação à empresa. As necessidades e expectativas dos colaboradores devem ser satisfeitas com um princípio global da qualidade a fim de promover a produtividade.

Exigências/ Esclarecimentos:

Pontos de apoio para influências na satisfação dos funcionários são, por exemplo:

- Condições de trabalho, local, instalações e equipamento de trabalho
- Medidas de segurança e saúde
- Comunicação do nível de trabalhadores e empresas
- Avaliação dos trabalhadores, acordos sobre objetivos traçados e carreira profissional
- Conhecimento das exigências de serviço impostas
- Conhecimento da política da qualidade e da estratégia da empresa
- Participação de eventos ligados à qualidade
- Sistema de reconhecimento e compensação de rendimento de trabalho

- Forma de comportamento
- Segurança no posto de trabalho

Outros indicadores para satisfação dos clientes podem ser, por exemplo:

- Resultado de pesquisa com os funcionários (questionário)
- Quotas de inadimplência
- Estabilidade no emprego
- Contratação, sem problemas, de pessoal
- Uso das dependências sociais da empresa

Observação: Apenas o sistema é objeto de avaliação, não os valores/ quantias absolutos.

2.4 Relação entre QVT, Princípios da Qualidade Total e Sistemas da Qualidade

Ao se realizar uma comparação entre os dez princípios da qualidade total, os itens normativos da Norma ISO 9001 e as oito categorias definidas por Richard Walton e utilizadas para avaliar a qualidade de vida no trabalho, verifica-se a ocorrência de muitas interfaces e aspectos complementares.

Ao se comparar o primeiro princípio da qualidade total, Total Satisfação dos Clientes, pode-se observar relação com os itens 4.1 da Norma ISO 9001 - Responsabilidade da Administração, 4.3 - Análise Crítica de Contrato, e 4.19 - Serviços Associados. Quanto à Qualidade de Vida no Trabalho, há relação com a oitava categoria, Relevância Social da Vida no Trabalho, associando-se com a qualidade dos produtos e da prestação de serviços da empresa, ou seja, quanto mais reconhecida como uma empresa que produz bons serviços e produtos de qualidade para seus clientes, mais o funcionário, que faz parte desta equipe, pode ser bem visto pela sociedade.

No segundo princípio da qualidade total, Gerência Participativa, um dos seus principais aspectos está ligado aos grupos de trabalho que devem existir para a resolução de problemas na empresa e que está relacionado a diversos itens da Norma ISO 9001, seja 4.14 - Ações Corretivas, item 4.4 - Controle de Projetos ou item 4.6 - Aquisições. Com relação à Qualidade de Vida no Trabalho, há relação com a terceira categoria, Uso e Desenvolvimento de Capacidades, e a quinta categoria, Integração Social na Organização.

O terceiro princípio da qualidade total, Desenvolvimento dos Recursos Humanos, está relacionado com o item 4.18 da Norma ISO 9001 - Treinamento. Quanto à Qualidade de Vida no Trabalho, há forte relação com todas as oito categorias.

O quarto princípio da qualidade total, Constância de Propósitos, relaciona-se ao item 4.1 da Norma ISO 9001 - Responsabilidade da Administração e 4.2 - Sistema da Qualidade, principalmente quanto ao planejamento da qualidade. Com relação à Qualidade de Vida no Trabalho, há uma pequena interface relacionada com a quarta categoria, Oportunidade de Crescimento e Segurança, pois o sentido de continuidade de programas e metas da empresa, assim como um planejamento estratégico adequado, podem ajudar no crescimento profissional do funcionário.

O quinto princípio da qualidade total, Aperfeiçoamento Contínuo, relaciona-se com os itens 4.14 da Norma ISO 9001- Ações Corretivas e Ações Preventivas, além do item 4.6 - Aquisições, 4.18 - Treinamento, na parte de eficácia de treinamento, 4.20 - Técnicas Estatísticas, enfim com toda a norma, pois seu principal foco é ter uma melhoria constante em cada item normativo e, conseqüentemente, no sistema da qualidade. Quanto à QVT, há relação com a terceira e quarta categorias, Uso e Desenvolvimento de Capacidades e Oportunidade de Crescimento, respectivamente.

O sexto princípio da qualidade total, Gerenciamento de Processos, associa-se fortemente com o item 4.9 da Norma ISO 9001 - Controle de Processos, e ao item 4.6 - Aquisições, pois relaciona-se também com a cadeia cliente-fornecedor. Com relação à Qualidade de Vida no Trabalho, há interface com a segunda categoria, Condições de Trabalho.

O sétimo princípio da qualidade total, Delegação, diz respeito principalmente ao item 4.1- Responsabilidade da Administração, quanto às responsabilidades e autoridades, e ao item 4.2 da Norma ISO 9001 - Sistema da Qualidade, pois com o sistema de procedimentos definem-se as responsabilidades pelas atividades e a delegação fica mais fácil de ser realizada com procedimentos de trabalho estabelecidos. Com relação à Qualidade de Vida no Trabalho, há relação com a terceira categoria, Uso e Desenvolvimento da Capacidade, principalmente quanto à autonomia e à retroinformação.

O oitavo princípio da qualidade total, Disseminação de Informações, está novamente ligado ao item 4.1 da Norma ISO 9001 - Responsabilidade da Administração, pois a alta administração da empresa deve assegurar que todos os funcionários conheçam a missão da empresa, sua política de qualidade e os procedimentos de trabalho. Com relação à QVT, há relação com a quinta categoria, Integração Social na Organização, e oitava categoria, Relevância Social da Vida no Trabalho.

O nono princípio da qualidade total, Garantia da Qualidade, relaciona-se à própria Norma ISO 9001 e ao processo de certificação. Quanto à interface com a Qualidade de Vida no Trabalho, há relações com a sexta categoria, Constitucionalismo, na parte de normas e rotinas da empresa. Há também relação com a segunda categoria, Condições de Trabalho, na parte de organização do trabalho, material e equipamento adequado para a realização de suas atividades e há também uma pequena relação com a oitava categoria, Relevância Social da Vida no Trabalho, pois a imagem da empresa fica fortalecida com a certificação de seu sistema da qualidade.

O décimo princípio da qualidade total, Não Aceitação de Erros, relaciona-se aos itens 4.14 da Norma ISO 9001 - Ações corretivas e Ações Preventivas e 4.2 - Sistema da Qualidade, pois com os procedimentos estabelecidos e critérios de aprovação definidos, fica mais fácil entender a definição do que é o "certo" e a prevenção de erros. Com relação à Qualidade de Vida no Trabalho, há relação com a oitava categoria, Relevância Social da Vida no Trabalho, principalmente no aspecto da imagem da organização, pois quanto mais orgulho um funcionário tem da empresa onde trabalha, mais tem condições de realizar um trabalho com qualidade e de assumir a não aceitação de erros.

Pode-se também verificar que diversos aspectos de qualidade total estão fortemente presentes no conceito e nas categorias da qualidade de vida no trabalho. Partindo-se de algumas premissas apresentadas por Fernandes (1996), temos alguns pontos em comum, tais como:

- a) assim como nos programas de qualidade total, a QVT exige a participação de todos os funcionários, envolvendo fatores físicos e psicossociais;

- b) os empregados, cada vez mais, se ressentem de posturas autoritárias e desejam participar;
- c) a preparação de todos os funcionários para a qualidade e para a participação nas decisões, nos resultados e nos lucros das empresas é o desafio central das organizações;
- d) a qualidade total, embora direcionada ao cliente externo, não deve descuidar de seus clientes internos;
- e) os consumidores, cada dia mais exigentes, pressionam a demanda por maior qualidade dos produtos e serviços;
- f) não se consegue melhorar o que não se pode medir. Esta é uma premissa válida tanto para a qualidade total como para a qualidade de vida no trabalho;
- g) não existe "qualidade" sem Qualidade de Vida no Trabalho, que deve ser entendida e trabalhada corretamente.

3 MÉTODO

Para se atingir os objetivos deste estudo foi definido um método que abrange a natureza da pesquisa, a delimitação do estudo e a forma utilizada para se coletar os dados.

Por se referir a um caso específico em uma empresa, utilizou-se o estudo de caso como o modo de investigação. Este baseia-se no aprofundamento de casos particulares, ou numa análise intensiva de uma única organização real. Tal método procura reunir informações tão numerosas e detalhadas quanto possível, visando apreender a totalidade de uma situação, recorrendo a técnicas de coletas de informações igualmente variadas, tais como observações, entrevistas e documentos (Bruyne, 1977). É indicado quando se pretende retratar uma situação ou unidade em particular, analisando-a profundamente (Godoy, 1995).

Conforme citado por Chizzotti (1991), o desenvolvimento de um estudo de caso supõe três fases:

- a) seleção e delimitação do caso, indicando os aspectos e os limites do trabalho;
- b) trabalho de campo, que almeja reunir e organizar um conjunto de informações, apreendendo qualquer tipo de informação disponível, objetivando fundamentar o relatório. As informações são documentadas, podendo ser escritas, orais, gravadas, filmadas e fotografadas, entre outras maneiras de se registrar as informações coletadas;
- c) organização e redação do relatório. De posse de um volume substancial de informações documentadas, deve o pesquisador reduzi-la ou indexá-la segundo critérios pré-definidos em dados que descrevam, comprovem e analisem o caso. O relatório é objeto de análise crítica pelo informante ou por qualquer interessado. Seus objetivos são: apresentar os vários aspectos que envolvem o problema, mostrar sua relevância, situá-lo no contexto e identificar possibilidades de ação para modificá-lo.

Este estudo também se caracteriza por ser do tipo descritivo/ exploratório. É descritivo porque, estudando o fenômeno, leva a conhecer sua natureza, sua

composição, processos que o constituem ou nele se realizam ao descrever e narrar o que acontece, tenta localizar situações ou condições espontâneas existentes no seu *habitat* natural, constatando e avaliando o tipo de relação (Koche, 1997). É exploratório, porque este tipo de pesquisa objetiva proporcionar, através da imersão do pesquisador no contexto, uma visão geral e não enviesada do problema considerado, contribuindo para a focalização das questões e a identificação de informantes e outras fontes de dados (Alves, 1991).

O método a ser utilizado emprega procedimentos qualitativos e quantitativos.

A abordagem qualitativa foi utilizada por ser uma forma adequada para o entendimento da natureza de um fenômeno social, tendo como objeto a análise de situações complexas e possibilitando o entendimento, em maior profundidade, das particularidades do comportamento dos indivíduos envolvidos no processo (Richardson, 1985). Esta abordagem possibilita estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais estabelecidas em diversos ambientes. Nessa perspectiva, um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual faz parte, sendo analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando captar o fenômeno em estudo a partir da percepção das pessoas, considerando todos os pontos de vista relevantes (Godoy, 1995). Na pesquisa qualitativa, a investigação científica não termina com os dados, mas se inicia com eles, que devem ser analisados considerando o contexto da interação (Chizzotti, 1991). Além disto, a pesquisa qualitativa parte do pressuposto de que as pessoas agem em função das suas crenças, percepções, sentimentos e valores e seu comportamento tem sempre um sentido, um significado que não se dá a conhecer de modo imediato, precisando ser desvelado (Alves, 1991).

Com relação à pesquisa quantitativa, Richardson (1985) entende que o método quantitativo, por sua vez, favorece a coleta e o tratamento de informações, bem como a precisão dos resultados, evitando distorções de análise e interpretação, o que dá uma margem de segurança quanto às inferências.

A coleta de informações caracterizou-se pela análise documental de fontes secundárias, como projetos, atas de reuniões e documentos oficiais da empresa.

Quanto às fontes primárias, foram utilizados questionários para levantamento de dados anteriores e posteriores ao processo de certificação do sistema da qualidade. Além disto, foram realizadas entrevistas com três gerentes da empresa e seis funcionários mensalistas. A estrutura hierárquica da empresa é constituída pelo gerente geral, pelos gerentes departamentais, supervisores departamentais e funcionários mensalistas.

Nas entrevistas, o contato com os entrevistados deve ocorrer tantas vezes quanto for necessário para a obtenção de todas as informações. Desta forma, o processo será interativo, analisando e avaliando cada etapa e partindo-se da suposição de que o processo de construção do conhecimento dar-se-á durante o diálogo pesquisador - participante (Zanelli, 1992).

Quanto às interpretações dos relatos das entrevistas e dos documentos disponíveis, prioriza-se a identificação de unidades e categorias que contribuam para atingir os objetivos da pesquisa (Zanelli, 1992).

3.1 Perfil da Empresa Pesquisada

Em 1883, um professor da State Normal School em Whitewater, Estado de Wiscosin, Estados Unidos, recebeu uma patente para o primeiro termostato elétrico para ambientes. Esta invenção deu início à indústria de controle para edifícios e foi o impulso para uma nova empresa, que em 1885 começou a fabricar, instalar e prestar serviços técnicos a sistemas de reguladores automáticos para edifícios. Até 1978 esta empresa se dedicou exclusivamente aos negócios de controle de temperaturas para edifícios não-residenciais.

No ano de seu centenário, em 1985, a JC adquiriu uma empresa fabricante de peças para automóveis que atuava no mercado local norte-americano. Atualmente a JC está presente, neste ramo de atividade, nos cinco continentes.

Nesta atividade de autopeças, a empresa tem como característica estar muito próxima das instalações do cliente, em geral fabricantes de automóveis. Seus produtos são montados, carregados em caminhões próprios, em uma seqüência que corresponde à saída dos automóveis da linha de montagem do cliente, e despachados para estes clientes no período aproximado de 90 minutos cada

caminhão. Praticamente não há formação de estoque de produto final e o fornecimento é *just-in-time* e *just-in-sequence*, ou seja, a entrega é feita para seus clientes na hora planejada, na quantidade combinada e na seqüência de modelos e cores que o cliente solicita.

A JC instalou-se no Brasil em 1995 e atualmente possui seis fábricas, sendo que a pesquisa foi realizada na unidade de Curitiba, PR, a fábrica mais nova entre as seis, inaugurada em abril de 1999.

Todas as seis unidades da empresa estão com seus respectivos sistemas da qualidade certificados pela Norma ISO 9002. A escolha da Norma ISO 9002 e não da ISO 9001 deve-se ao fato de que os projetos dos produtos não são elaborados no Brasil. A decisão de obter a certificação do sistema da qualidade deve-se às exigências internas de padronização de todas as unidades JC no Brasil, assim como a exigência dos clientes, que também realizam periodicamente avaliação do sistema da qualidade da JC e avaliação de processos.

A missão da empresa é definida como "exceder continuamente as crescentes expectativas de nossos clientes". Seus objetivos são: ter os clientes satisfeitos, utilizar novas tecnologias, crescer continuamente, obter a liderança do mercado e gerar valores para os acionistas.

Como é uma empresa que estava iniciando suas atividades, estava continuamente aumentando sua produção, o que levou o número de funcionários a crescer sistematicamente, como mostra o quadro 3, abaixo.

QUADRO 3 - NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS EFETIVOS
TRABALHANDO NA EMPRESA JC -
CURITIBA, PR

MESES	NÚMERO DE FUNIONÁRIOS
Setembro 1999	80
Outubro 1999	103
Novembro 1999	104
Dezembro 199	111
Janeiro 2000	115
Fevereiro 2000	116
Março 2000	120
Abril 2000	126
Maió 2000	129
Junho 2000	131

FONTE: JC

3.2 Primeira Coleta de Dados - Fevereiro de 2000

A primeira coleta de dados quantitativa, com questionários distintos de Qualidade de Vida no Trabalho e Princípios da Qualidade Total, foi realizada em 21.02.2000, dois meses antes da auditoria de certificação do sistema da qualidade e 10 meses após a inauguração da fábrica. A empresa tinha, na época, 116 funcionários e todos receberam os questionários. A entrega dos questionários e as explicações sobre o preenchimento, assim como sobre as razões para a aplicação dos mesmos, foram feitas em horário de trabalho. Deu-se um prazo de dois dias para os funcionários responderem às questões. Não havia necessidade de se identificar e não era obrigatória a devolução destes questionários.

No caso do questionário "Nossa empresa trabalha com qualidade total?" (anexo 1), buscou-se avaliar a implementação dos dez princípios da qualidade total. Foram elaboradas dez questões, cada uma correspondendo a um destes princípios, para serem respondidas com um "X", em uma escala de "1" a "5", em que a nota "1" correspondia à negação do princípio, explicado por um pequeno texto à esquerda, e a nota "5" à aplicação plena do mesmo, também explicado com um pequeno texto à direita.

Quanto ao caso do questionário de QVT utilizado pela JC (anexo 2), foram aplicadas 39 questões para serem respondidas com um "X" nas colunas "sim" ou "não", duas questões às quais o funcionário respondia com um "X" e justificava sua resposta, e uma última pergunta, apenas descritiva, totalizando 42 questões. Cada questão apresentada no questionário foi vinculada a uma das categorias de QVT definidas por R. Walton, mas a seqüência das categorias teve uma alteração a pedido do gerente de recursos humanos da empresa. Como a primeira categoria de QVT trata de "Compensação Justa e Adequada" e as perguntas referiam-se às questões salariais, foi solicitado que se iniciasse com a segunda categoria, e que a primeira categoria ficasse em último lugar na seqüência de perguntas, devido ao fato de ser, no entender do gerente de recursos humanos da empresa, um item muito polêmico e gerar um clima negativo para as respostas às demais perguntas.

A pesquisa de QVT realizada seguiu os modelos propostos por Fernandes (1996) e por Walton (1973). A proposta de Fernandes (1996) apresenta 10 blocos, assim relacionados:

1. Posicionamento pessoal sobre QVT na empresa.
2. Condições de trabalho: limpeza, arrumação, segurança, equipamentos de proteção individual e insalubridade.
3. Saúde: assistência aos funcionários, assistência familiar, educação, conscientização, saúde ocupacional.
4. Moral: identidade na tarefa, reações interpessoais, reconhecimento/*feedback*, orientação para pessoas, garantia de emprego.
5. Compensação: salários (equidades interna e externa), salário variável (PROFIT, bônus, participação em resultados), benefícios.
6. Participação: criatividade, expressão pessoal, repercussão de idéias dadas, programa de participação, capacitação.
7. Comunicação: conhecimento e metas, fluxo de informações (*top-down*), fluxo de informações no mesmo nível, veículos formais.
8. Imagem da empresa: identificação com a empresa, imagem interna, imagem externa, responsabilidade comunitária, enfoque no cliente.
9. Relação chefe-subordinado: apoio sócio-emocional; orientação técnica, igualdade de tratamento, gerenciamento pelo exemplo.
10. Organização do trabalho: inovações, métodos, processos, grupos de trabalho, variedade de tarefas e ritmo de trabalho.

No entanto, a seqüência de dez blocos de assuntos proposta por Fernandes (1996) foi ajustada para ficar coerente com as oito categorias de QVT apresentadas por Walton (1973) e anteriormente citadas:

1. Compensação justa e adequada
2. Condições de trabalho
3. Uso e desenvolvimento de capacidades
4. Oportunidade de crescimento e segurança
5. Integração social na organização
6. Constitucionalismo
7. trabalho e o espaço total de vida
8. Relevância social do trabalho na vida

3.3 Segunda Coleta de Dados - Junho de 2000

Para a segunda coleta de dados, realizada em 27.06.2000, dois meses após a certificação do sistema de qualidade da empresa, foram repetidos os procedimentos da primeira coleta.

A empresa já contava com 131 funcionários e todos receberam os questionários. No entanto, no questionário de QVT (anexo 3) foram acrescentadas diversas informações. Embora o funcionário não precisasse se identificar, ele deveria informar em que setor da empresa estava trabalhando, ou seja, administrativo, costura, produção/primeiro turno e produção/segundo turno. Além disto, foram acrescentadas 10 perguntas ao questionário original da coleta de dados de 21.02.2000. Isto foi feito com o objetivo de avaliar melhor algumas categorias de QVT e algumas características da empresa. É absolutamente importante ressaltar que estas questões acrescentadas não foram consideradas para efeito de análise comparativa dos resultados.

As dez perguntas adicionais constantes no questionário foram as seguintes:

Pergunta 1: "As condições de trabalho na empresa são boas quanto à limpeza e arrumação?" Esta pergunta foi acrescentada devido à implantação do programa "5 S" logo após a primeira avaliação. Esta foi a pergunta 2 do segundo questionário (Anexo 3) e relaciona-se com a segunda categoria de QVT.

Pergunta 2: "O ritmo de trabalho é adequado?" Foram acrescentadas informações sobre o ritmo de trabalho, que, no primeiro questionário, estavam implícitas nas questões 1, 2, 4, 5 e 6. Esta é a questão 5 do segundo questionário e relaciona-se com a segunda categoria de QVT.

Pergunta 3: "Você entende que a gerência local está realmente interessada em melhorar as condições de trabalho, os produtos, os serviços e o funcionamento da empresa?" No primeiro questionário estava implícita nas questões 23 e 25. Esta é a questão 22 do segundo questionário e relaciona-se com a quinta categoria de QVT.

Pergunta 4: "Os integrantes do seu grupo compartilham, de livre e espontânea vontade, informações, idéias e soluções com outros integrantes?" No primeiro questionário estava implícita na questão 20. Esta é a questão 24 do segundo questionário e relaciona-se com a quinta categoria de QVT.

Pergunta 5: "Sua privacidade é respeitada dentro da empresa?" Foram acrescentadas informações sobre a privacidade dos funcionários. Esta é a questão 33 do segundo questionário e relaciona-se com a sexta categoria de QVT.

Pergunta 6: "A carga horária de trabalho (dias e horas por dia) são respeitadas?" No primeiro questionário estava implícita na questão 28. Esta é a questão 35 do segundo questionário e relaciona-se com a sexta categoria de QVT. Foi acrescentada devido às reclamações dos funcionários quanto ao atraso na saída e excesso de horas extras de trabalho.

Perguntas 7, 8 e 9: "A qualidade das refeições, incluindo café da manhã, almoço e jantar, é adequada e satisfatória?" "O auxílio educacional para os funcionários é satisfatório?" "O transporte oferecido pela empresa é adequado e satisfatório?" Estas perguntas estavam agrupadas em uma única pergunta, a 30, no questionário da primeira coleta de dados. Estas são as questões 38, 39 e 40 do segundo questionário e relaciona-se com a sétima categoria de QVT. A idéia era verificar quais benefícios estavam sendo bem avaliados pelos funcionários.

Pergunta 10: "Você entende que os critérios para participação nos lucros e resultados da empresa estão adequados e coerentes com nossa realidade?" Na coleta de dados realizada em 21.02.2000 ainda não havia sido divulgado o sistema a ser utilizado para a participação nos lucros e resultados da empresa. Estes critérios foram divulgados somente em abril de 2000. Esta é a questão 49 do segundo questionário (Anexo 3) e relaciona-se com a primeira categoria de QVT.

A análise dos resultados de cada coleta de dados, assim como a análise comparativa entre os resultados de ambas, são apresentadas no capítulo 5 e não consideram estas 10 questões adicionais.

3.4 Entrevistas

A pesquisa qualitativa ocorreu por meio de entrevistas com os três gerentes diretamente envolvidos com o processo de certificação do sistema da qualidade da empresa. Foram entrevistados separadamente os gerentes de recursos humanos, produção e controle de qualidade. Estes três gerentes são do sexo

masculino, com idade entre 40 e 50 anos, têm cursos de graduação e diversos cursos de especialização e aperfeiçoamento. Estão entre os primeiros funcionários da empresa e foram admitidos, já assumindo os cargos atuais, entre janeiro e abril de 1998, ou seja, antes da fábrica ficar pronta e efetivamente começar a produzir, o que ocorreu em abril de 1999.

Foram também realizadas entrevistas com seis funcionários mensalistas da empresa, sendo um da área administrativa, dois do controle de qualidade e três funcionários da produção. A escolha destes seis funcionários foi intencional e direcionada, utilizando-se do conceito de informante-chave, pois trata-se de formadores de opinião dentro da empresa, além de terem participado ativamente do processo de certificação do sistema de qualidade. De acordo com Franco (1986), a amostragem intencional sugere a escolha, para as entrevistas, de indivíduos considerados "elementos-chave", característicos do universo de interesse.

O roteiro da entrevista foi estruturado do seguinte modo:

- a) Bloco de identificação do entrevistado com informações referentes ao departamento, atividade ou função exercida, idade, sexo, nível de instrução e tempo de empresa.
- b) Entendimento pessoal de QVT.
- c) Análise das oito categorias apresentadas no questionário de QVT.
- d) Análise dos dez princípios da qualidade total.
- e) Resultado das coletas de dados realizadas: interpretação dos resultados e ações.

As entrevistas foram realizadas durante o mês de julho/2000 após a divulgação dos resultados.

3.5 Limitações da Pesquisa

O presente trabalho, por se caracterizar como um estudo de caso de uma empresa, traz considerações que se restringem apenas a esta empresa, na delimitação temporal apresentada, ou seja, entre fevereiro e junho de 2000, no período de dois meses antes e dois meses depois da certificação do sistema da qualidade desta empresa.

Isto significa que estudos que venham a ser realizados posteriormente podem revelar conclusões diferentes, principalmente por terem sido tomadas ações e decisões posteriores ao período focado, muitas delas inclusive em função da pesquisa realizada.

Outro aspecto a ser considerado relaciona-se ao questionário de QVT. O questionário aplicado na primeira coleta de dados foi baseado em um modelo que deveria ser utilizado em todas as unidades da empresa no Brasil e definido em conjunto com uma consultoria externa. A avaliação baseava-se em critérios de respostas "sim" ou "não", não havendo graduações intermediárias. Em conjunto com funcionários da área de recursos humanos, este questionário original foi alterado, ajustando-se às categorias propostas por Walton (1973). Para tanto, foram acrescentadas diversas perguntas, outras foram alteradas e a seqüência das perguntas também foi modificada, de forma a agrupá-las por categorias de QVT.

4 RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados das duas coletas de dados realizadas, de QVT e PQT, antes e depois da certificação dos sistema da qualidade. A análise dos resultados consta do capítulo 5, em que se faz a comparação de ambas as coletas, nos dois momentos distintos.

4.1 Apresentação dos Resultados da Primeira Coleta de Dados em Fevereiro de 2000

No período em que se deu a coleta de dados, a empresa contava com 116 funcionários, e todos receberam os questionários. Não havia a necessidade de se identificar e não era obrigatória a devolução do questionário respondido. Do total de 116 questionários entregues, 76 foram respondidos, perfazendo 65,5% do total.

Pela análise do perfil dos participantes, construiu-se o quadro 4, com a distribuição por faixa etária daqueles funcionários que responderam ao questionário, com média de idade de 30,5 anos, havendo uma forte concentração na faixa etária até 27 anos (46,1% dos respondentes).

QUADRO 4 - DISTRIBUIÇÃO POR FAIXA ETÁRIA DOS FUNCIONÁRIOS QUE PARTICIPARAM DA PRIMEIRA COLETA DE DADOS NA JC - CURITIBA, PR EM 21.02.00

FAIXA ETÁRIA	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	(%)	% ACUMULADA
19 a 21 anos	10	13,2	13,2
22 a 24 anos	11	14,5	27,6
25 a 27 anos	14	18,4	46,1
28 a 30 anos	8	10,5	56,6
31 a 33 anos	6	7,9	64,5
34 a 36 anos	11	14,5	78,9
37 a 39 anos	5	6,6	85,5
40 a 42 anos	3	3,9	89,5
43 a 45 anos	3	3,9	93,4
46 a 48 anos	1	1,3	94,7
49 a 51 anos	3	3,9	98,7
Acima de 52 anos	1	1,3	100,0
Total de funcionários	76	100,0	
Média de idade em anos	30,5		

FONTE: JC

Ainda na análise do perfil destes funcionários, tem-se a distribuição por nível de escolaridade, conforme mostra o quadro 5. Na fase de contratação de funcionários a empresa exige como escolaridade mínima o primeiro grau completo, com preferência para o segundo grau completo. O perfil que se apresenta comprova esta particularidade, pois apenas 2,6 % dos funcionários têm o segundo grau incompleto e os demais, o segundo grau completo ou nível superior.

QUADRO 5 - DISTRIBUIÇÃO POR NÍVEL DE ESCOLARIDADE DOS FUNCIONÁRIOS QUE PARTICIPARAM DA PRIMEIRA COLETA DE DADOS NA JC - CURITIBA, PR EM 21.02.00

NÍVEL DE ESCOLARIDADE	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	% DO TOTAL	% ACUMULADA
Segundo Grau Incompleto	2	2,6	2,6
Segundo Grau Completo	42	55,3	57,9
Superior Incompleto	10	13,2	71,1
Superior Completo	18	23,7	94,7
Pós-Graduado	4	5,3	100,0
TOTAL	76	100	

FONTE: JC

4.1.1 Apresentação dos Resultados da Primeira Coleta de Dados de Qualidade de Vida no Trabalho

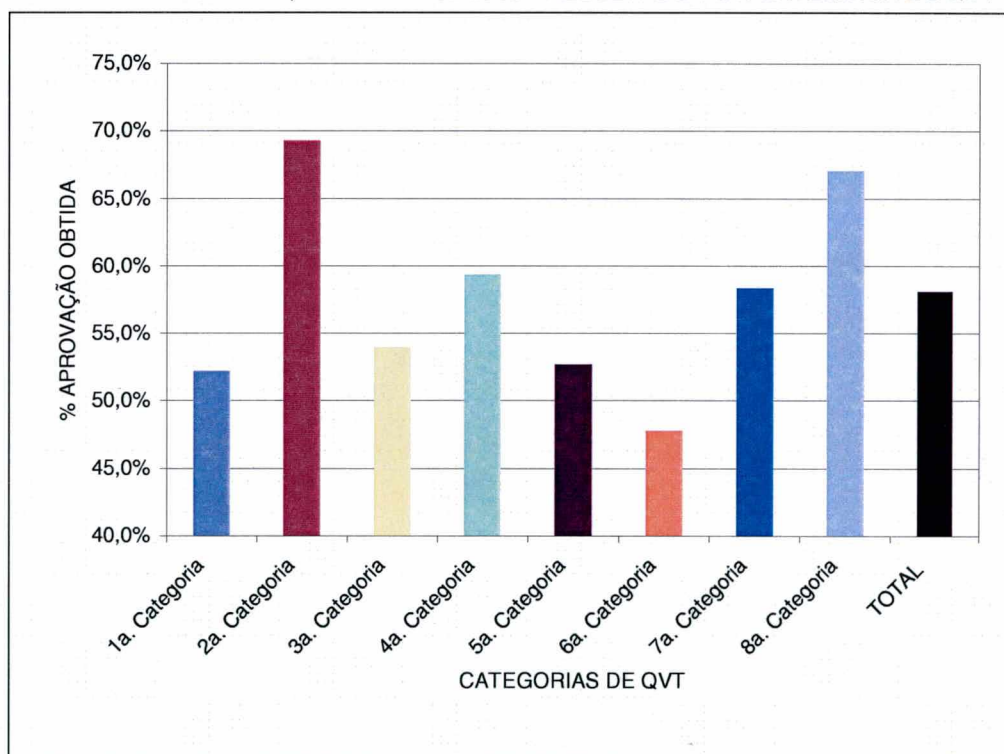
O questionário de qualidade de vida no trabalho apresentou um nível de respostas "sim" que traduz a conformidade com a situação apresentada em cada pergunta, de 58,1% em uma escala de 0 a 100%. O resultado apresentado no Anexo 4 – resultado da primeira coleta de dados de QVT – mostra a distribuição das respostas nas 40 questões apresentadas e a separação nas categorias utilizadas por R. Walton para avaliar a qualidade de vida no trabalho.

A seguir, no quadro 6 e no gráfico 1, apresentam-se estes resultados. Optou-se pela apresentação nas duas formas, quadro e gráfico, para permitir melhor visualização desses resultados.

QUADRO 6 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PRIMEIRA COLETA DE DADOS DE QVT NA JC - CURITIBA, PR - EM 21.02.2000 - RESULTADO POR CATEGORIAS DE QVT

CATEGORIAS DE QVT	RESPOSTAS		PERCENTAGEM		TOTAL
	Sim	Não	Sim	Não	
1a. Categoria	122	112	52,1	47,9	100,0
2a. Categoria	324	144	69,2	30,8	100,0
3a. Categoria	293	250	54,0	46,0	100,0
4a. Categoria	229	157	59,3	40,7	100,0
5a. Categoria	287	258	52,7	47,3	100,0
6a. Categoria	149	163	47,8	52,2	100,0
7a. Categoria	91	65	58,3	41,7	100,0
8a. Categoria	311	153	67,0	33,0	100,0
TOTAL	1806	1302	58,1	41,9	100,0

GRÁFICO 1 - RESULTADOS DA PRIMEIRA COLETA DE DADOS DE QVT NA JC - CURITIBA, PR - EM 21.02.2000 - RESULTADO POR CATEGORIA DE QVT



O resultado mostra que a melhor avaliação está na segunda categoria, Condições de Trabalho, com 69,2%, seguido pela oitava categoria, Relevância Social do Trabalho na Vida, com 67,0%, Na seqüência têm-se a quarta categoria, Oportunidade de Crescimento e Segurança, com 59,3%; a sétima categoria, O Trabalho e o Espaço Total de Vida, com 58,3%; a terceira categoria, Uso e Desenvolvimento de Capacidades, com 54,0%; a quinta categoria, Integração Social

na Organização, com 52,7%; e a primeira categoria, Compensação Justa e Adequada, com 52,1%. A última colocada, com a pior classificação, foi a sexta categoria, Constitucionalismo, com 47,8% de respostas positivas.

Com relação à questão 40 do Anexo 1 – "No seu entender o processo de certificação do sistema da qualidade irá melhorar as condições de trabalho da nossa empresa?", o resultado apresentado no Anexo 4, em que 80,8% responderam que acreditavam que a certificação melhoraria as condições de trabalho, revela a esperança dos funcionários no processo de certificação do sistema da qualidade. Nesta questão, além da resposta com um "X", os funcionários poderiam justificar suas respostas. O resultado está apresentado no quadro 7.

QUADRO 7 - QUESTÃO 40 DO QUESTIONÁRIO DE QVT: "NO SEU ENTENDER O PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO DO SISTEMA DA QUALIDADE IRÁ MELHORAR AS CONDIÇÕES DE TRABALHO NA EMPRESA?"

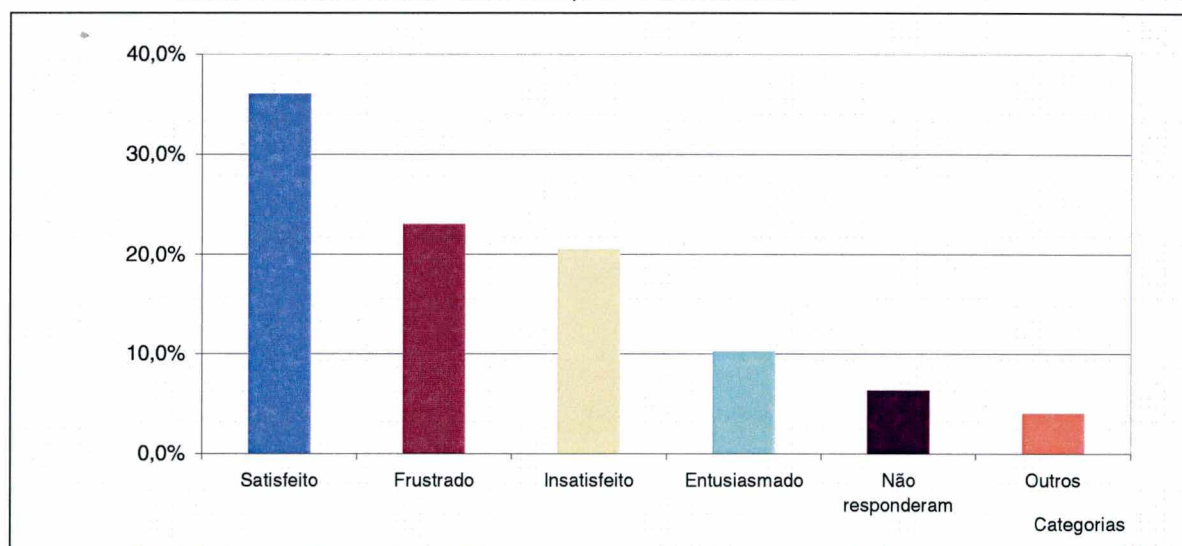
RESPOSTAS AGRUPADAS	TOTAL	% DO TOTAL
Responderam "Sim":		
Criar procedimentos de trabalho que sejam documentos e práticas vivas dentro da empresa/ que reflitam a realidade/ que discipline o trabalho.	15	19,2
A elaboração de procedimentos de trabalho em uma empresa nova como a nossa deve ser benéfica/ deve melhorar as atividades/ com regras bem definidas fica mais fácil trabalhar/ com rotinas claras temos mais confiança no trabalho.	16	20,5
Esta pesquisa é um exemplo da mudança que está ocorrendo.	1	1,3
Responderam "Não"		
Criar papel resolve alguma coisa? Papel aceita tudo, mas a realidade é outra.	11	14,1
Não responderam	35	44,9
TOTAL DE RESPOSTAS	78	100,0

A questão 41 da primeira coleta de dados, "De um modo geral como você descreveria seu estado pessoal na empresa e no trabalho?", apresentou o seguinte resultado (quadro 8):

QUADRO 8 - RESULTADOS DA QUESTÃO 41 - "DE UM MODO GERAL COMO VOCÊ DESCREVERIA SEU ESTADO PESSOAL NA EMPRESA E NO TRABALHO?" - PRIMEIRA COLETA DE DADOS DE QVT NA JC - CURITIBA, PR EM 21.02.2000

ESTADO PESSOAL	TOTAL DE RESPOSTAS	% DO TOTAL
Entusiasmado	8	10,2
Satisfeito	28	36,0
Insatisfeito	16	20,5
Frustrado	18	23,0
Outros	3	4,0
Não responderam	5	6,3
TOTAL	78	100,0

GRÁFICO 2 - RESULTADOS DA QUESTÃO 41 - "DE UM MODO GERAL COMO VOCÊ DESCREVERIA SEU ESTADO PESSOAL NA EMPRESA E NO TRABALHO?" - PRIMEIRA COLETA DE DADOS DE QVT NA JC - CURITIBA, PR - EM 21.02.2000



O conjunto de respostas revelou o seguinte perfil: 10,2% sentem-se entusiasmados, 36,0% satisfeitos, 23,0% frustrados, 20,5% insatisfeitos; os 10,3 restantes referem-se àqueles que não responderam à questão.

Os resultados considerados positivos, tais como "entusiasmados" e "satisfeitos" perfazem um total de 46,2%. Os resultados não positivos, "frustrados" e "insatisfeitos", totalizaram 43,5%. As razões para as respostas acima se encontram no quadro 9.

QUADRO 9 - QUESTÃO 41 - MOTIVOS QUE JUSTIFICAM COMO SE SENTEM OS COLABORADORES DA JC NA PRIMEIRA COLETA DE DADOS DE QVT EM 21.02.00

JUSTIFICATIVAS	N.º DE RESPOSTAS	% DO TOTAL
Não responderam à questão	32	41,0
Relacionamento com a chefia (falta avaliação/ reconhecimento/ respeito)	14	17,9
A empresa oferece as condições de trabalho desejadas pelo funcionário	9	11,5
Banco de horas/ horas extras mal controlado	4	5,1
Primeira impressão difere da realidade encontrada após a admissão	4	5,1
Adiamento da saída do ônibus atrasa a saída dos demais funcionários	3	3,8
Salário baixo	3	3,8
Refeição ruim	3	3,8
Aumentar número de funcionários para melhor distribuição de tarefas	2	2,6
Atendimento ruim por parte da área de recursos humanos da empresa	2	2,6
Não há oportunidades de crescimento para quem já trabalha na J.C.	1	1,3
Diferenciação de transporte entre funcionários/ gerência	1	1,3
TOTAL	78	100,0

O resultado de 41% de funcionários que entregaram a pesquisa, mas não responderam à questão, foi, na realidade, o aspecto mais relevante, pois isto dificulta a análise das causas que geram a insatisfação dos funcionários. Há fortes indícios, pelas respostas apresentadas, de que as pessoas que apresentam justificativas são aquelas que não se mostraram satisfeitas ou entusiasmadas, pois apenas 11,5% fizeram uma justificativa positiva, afirmando que são boas as condições de trabalho. Todas as demais respostas estão relacionadas a aspectos que necessitam de melhorias.

As sugestões de melhoria apresentadas no quadro 10 estiveram ligadas às críticas apresentadas na pergunta anterior. Dos 78 questionários devolvidos, 29 não responderam a esta questão, ou seja, 37,2 %.

QUADRO 10 - QUESTÃO 42 - SUGESTÕES PARA MELHORAR A QVT NA EMPRESA - PRIMEIRA COLETA DE DADOS DE QVT EM 21.02.00

SUGESTÕES	N.º DE RESPOSTAS	% DO TOTAL
Melhorar relacionamento com a chefia (mais orientação, avaliação, reconhecimento do trabalho executado; maior respeito; menor cobrança)	17	26,6
Melhorar aspectos ligados aos recursos humanos (salário, pagamento de hora extra, banco de horas, refeição, atendimento)	12	18,8
Aumentar oferta de treinamento	4	6,3
Implantar convênio farmácia/ melhorar plano médico	4	6,3
Melhorar relacionamento interpessoal de forma geral	4	6,3
Oportunidades de crescimento para quem já trabalha na empresa	3	4,7
Melhorar os processos de qualidade	3	4,7
Colocar música ambiente, campo de futebol e melhor área de trabalho	3	4,7
Aumentar número de funcionários para melhor distribuição de tarefas	3	4,7
Respeitar job rotation/ fisioterapia	3	4,7
Implementar programa de avaliação do colaborador/ plano de carreira	2	3,1
Oferecer ferramentas adequadas e garantir que não faltem	2	3,1
Parar de adiar saída de ônibus	2	3,1
Criar mais normas e procedimentos	1	1,6
Implementar caixa de sugestões	1	1,6
TOTAL	64	100,0

Os funcionários que relataram as razões de não estarem se sentindo bem na empresa fizeram sugestões de melhoria destes mesmos itens. O principal item de reclamação também é o principal item de sugestão de melhoria, ou seja, o relacionamento inadequado com a chefia, que deveria ser melhorado. Em segundo lugar, também em ambas as situações, aparecem problemas com o departamento de recursos humanos, problemas estes relacionados com salário, pagamento de hora extra, banco de horas, refeição e melhoria de atendimento.

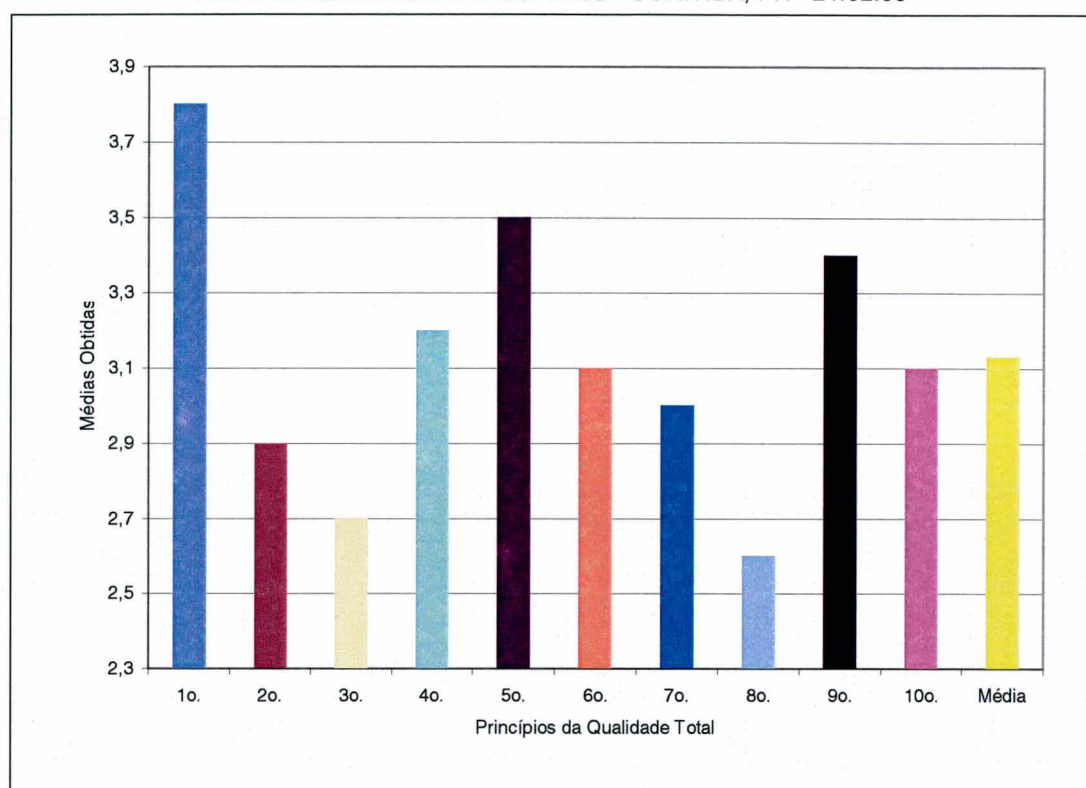
4.1.2 Apresentação dos Resultados da Primeira Coleta de Dados dos Princípios da Qualidade Total em Fevereiro de 2000

O questionário relativo à pergunta "Nossa empresa trabalha com qualidade total?" apresentou uma média geral, para os dez princípios da qualidade total, de 3,13 para um resultado que poderia variar de 1 a 5, o que corresponde a uma porcentagem de 62,6% da nota máxima possível de ser atingida. O resultado apresentado nos quadros 11 e 12 mostram as respectivas notas por princípio da qualidade total.

QUADRO 11 - PRINCÍPIOS DA QUALIDADE TOTAL NA SEQÜÊNCIA DOS PRINCÍPIOS - PRIMEIRA COLETA DE DADOS NA JC - CURITIBA, PR - 21.02.00

PRINCÍPIOS DA QUALIDADE TOTAL		MÉDIA	%
1.º	Satisfação dos Clientes	3,8	76
2.º	Gerência Participativa	2,9	58
3.º	Desenvolvimento dos Recursos Humanos	2,7	54
4.º	Constância de Propósitos	3,2	64
5.º	Aperfeiçoamento Contínuo	3,5	70
6.º	Gerenciamento de Processos	3,1	62
7.º	Delegação	3,0	60
8.º	Disseminação de Informações	2,6	52
9.º	Garantia da Qualidade	3,4	68
10.º	Não Aceitação de Erros	3,1	62
	MÉDIA	3,13	62,6

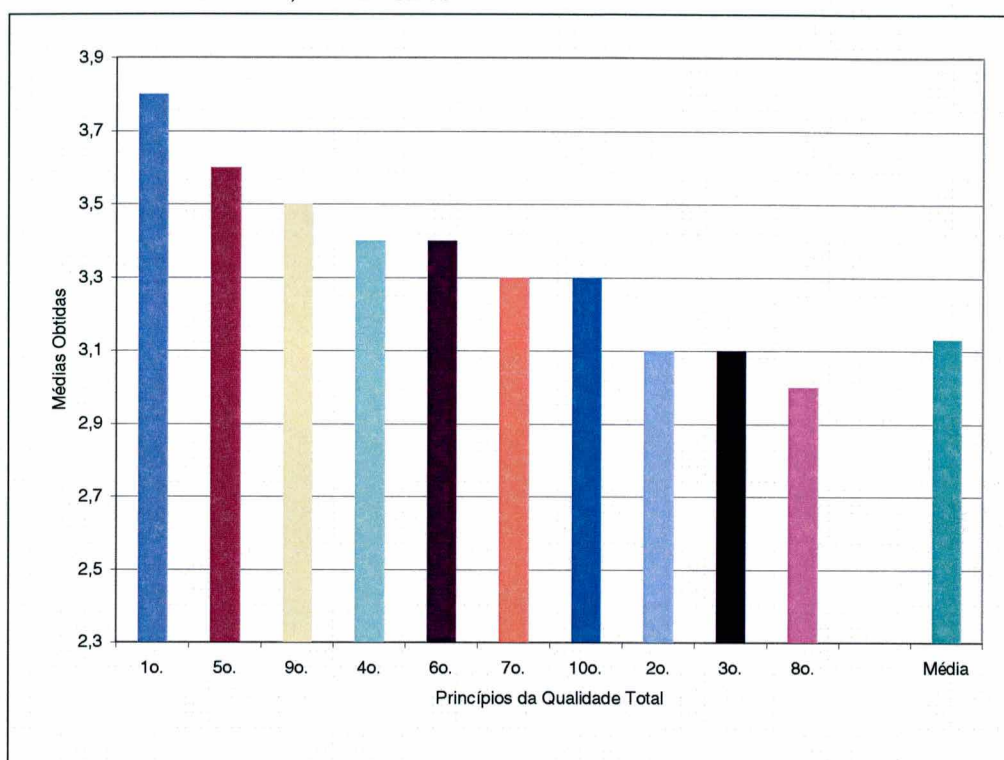
GRÁFICO 3 - PRINCÍPIOS DA QUALIDADE TOTAL NA SEQÜÊNCIA DOS PRINCÍPIOS - PRIMEIRA COLETA DE DADOS NA JC - CURITIBA, PR - 21.02.00



QUADRO 12 -PRINCÍPIOS DA QUALIDADE TOTAL NA SEQÜÊNCIA DECRESCENTE DAS MÉDIAS OBTIDAS - PRIMEIRA COLETA DE DADOS NA JC - CURITIBA, PR - 21.02.00

PRINCÍPIOS DA QUALIDADE TOTAL	MÉDIA	%
1º Satisfação dos Clientes	3,8	76
5º Aperfeiçoamento Contínuo	3,5	70
9º Garantia da Qualidade	3,4	68
4º Constância de Propósitos	3,2	64
6º Gerenciamento de Processos	3,1	62
10º Não Aceitação de Erros	3,1	62
7º Delegação	3,0	60
2º Gerência Participativa	2,9	58
3º Desenvolvimento dos Recursos Humanos	2,7	54
8º Disseminação de Informações	2,6	52
MÉDIA	3,13	62,6

GRÁFICO 4 - PRINCÍPIOS DA QUALIDADE TOTAL NA SEQÜÊNCIA DECRESCENTE DAS MÉDIAS OBTIDAS - PRIMEIRA COLETA DE DADOS NA JC - CURITIBA, PR - 21.02.00



Na visão dos funcionários da empresa pesquisada, os três princípios da qualidade total considerados com melhores desempenhos, levados mais a sério e mais corretamente implantados na empresa, foram os seguintes: princípio 1 - Satisfação dos Clientes, com uma média de 3,8 para uma nota máxima de 5,0, o que significa um percentual de 76%. O segundo princípio melhor avaliado foi o quinto, Aperfeiçoamento Contínuo, com média 3,5, o que corresponde a 70% da nota máxima. O terceiro melhor resultado ficou com o nono princípio, Garantia da Qualidade, com média 3,4 e 68% da nota máxima possível.

Ao observarmos os resultados acima, parece-nos que, na visão dos funcionários, o cliente está satisfeito com a empresa e com o atendimento prestado. Além disso, no seu entender, a empresa realmente está voltada para o cliente, tanto que os dois dos três melhores resultados estão ligados a este enfoque, com a empresa trabalhando para implantar e certificar o sistema da qualidade, no caso com a certificação conjunta da ISO 9000, VDA 6.1 e QS 9000.

O segundo melhor princípio refere-se ao Aperfeiçoamento Contínuo. Os funcionários observam a constante busca de uma tecnologia mais moderna e eficaz,

utilizando-se de equipamentos modernos e outras soluções que buscam exceder a expectativa do cliente, conforme a missão e a política de qualidade da empresa, ou seja, "exceder as crescentes expectativas dos clientes".

Com relação aos piores resultados na percepção dos funcionários da empresa pesquisada, os três princípios da qualidade total que precisam ser melhor implantados, ou aos quais a empresa não dedicou a devida importância e atenção, foram os seguintes: o princípio pior avaliado foi Disseminação das Informações, com média de 2,6, o que corresponde a 52% da avaliação máxima possível. O segundo princípio pior avaliado foi Desenvolvimento dos Recursos Humanos, com média de 2,7, o que corresponde a 54% do máximo possível, e o terceiro princípio pior avaliado foi Gerência Participativa, com média 2,9 e 58% do máximo possível.

Os três princípios que precisam ser melhor implantados parecem estar voltados para dentro da empresa. O pior resultado refere-se à Disseminação das Informações. Os funcionários entendem que não são adequadamente informados das decisões tomadas na empresa pelas respectivas gerências. Além disso, sentem-se pouco valorizados pelas respectivas chefias, reivindicam mais treinamento, parecem desejar ter mais voz ativa e participar mais das decisões.

4.2 Apresentação dos Resultados da Segunda Coleta de Dados em Junho de 2000

A segunda coleta de dados, novamente com questionários distintos de qualidade de vida no trabalho e princípios da qualidade total, foi realizada em 27.06.2000, dois meses após a auditoria de certificação do sistema da qualidade da empresa.

A empresa já contava com 131 funcionários e todos receberam os questionários. Não era obrigatória a devolução do questionário respondido. Do total de 131 questionários, 106 foram respondidos, perfazendo 80,9% do total.

Analisando o perfil dos participantes, tem-se abaixo o quadro de distribuição, por faixa etária, daqueles funcionários que responderam ao questionário, com média de 28,8 anos, concentrados na faixa etária até 27 anos (52,8% dos que responderam).

QUADRO 13 - DISTRIBUIÇÃO POR FAIXA ETÁRIA DOS FUNCIONÁRIOS QUE PARTICIPARAM DA SEGUNDA COLETA DE DADOS NA JC - CURITIBA, PR - 27.06.00

FAIXA ETÁRIA	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	%	% ACUMULADA
19 a 21 anos	15	14,2	14,2
22 a 24 anos	22	20,8	34,9
25 a 27 anos	19	17,9	52,8
28 a 30 anos	15	14,2	67,0
31 a 33 anos	9	8,5	75,5
34 a 36 anos	11	10,4	85,8
37 a 39 anos	4	3,8	89,6
40 a 42 anos	4	3,8	93,4
43 a 45 anos	3	2,8	96,2
46 a 48 anos	1	0,9	97,2
49 a 51 anos	3	2,8	100,0
Acima de 52 anos	0	0,0	100,0
Total de funcionários	106	100,0	
Média de idade em anos	28,8		

FONTE: JC

Ainda na análise do perfil desses funcionários, tem-se a distribuição por nível de escolaridade, conforme o quadro a seguir, que mostra que apenas 3,8% têm segundo grau incompleto e que os demais participantes possuem segundo grau completo ou superior.

QUADRO 14 - DISTRIBUIÇÃO POR NÍVEL DE ESCOLARIDADE DOS FUNCIONÁRIOS QUE PARTICIPARAM DA SEGUNDA COLETA DE DADOS NA JC - CURITIBA, PR - 27.06.00

NÍVEL DE ESCOLARIDADE	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	% DO TOTAL	% ACUMULADA
Segundo Grau Incompleto	4	3,8	3,8
Segundo Grau Completo	63	59,4	63,2
Superior Incompleto	16	15,1	78,3
Superior Completo	19	17,9	96,2
Pós-Graduado	4	3,8	100,0
TOTAL	106	100	

FONTE: JC

4.2.1 Apresentação dos Resultados da Segunda Coleta de Dados de Qualidade de Vida no Trabalho

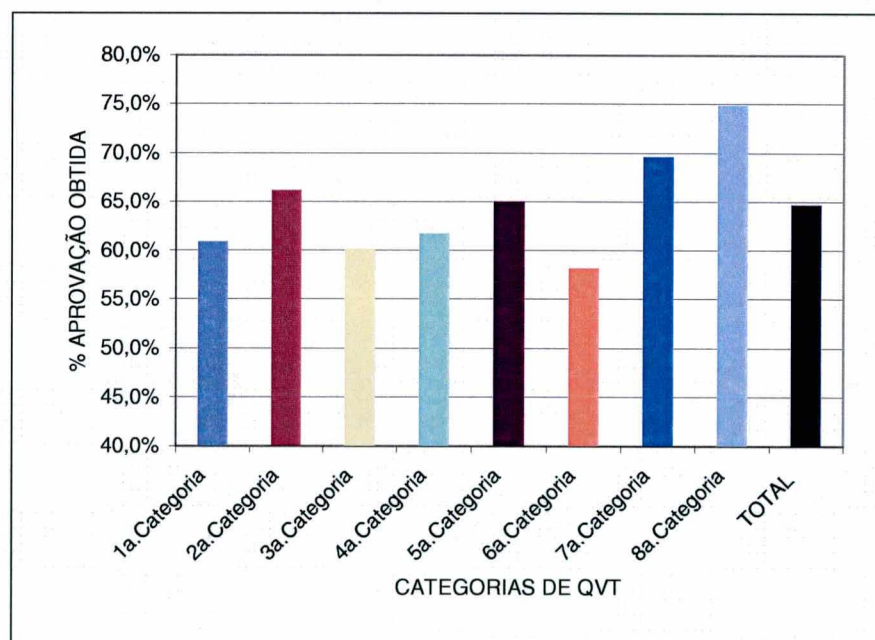
O questionário de qualidade de vida no trabalho apresentou um nível de respostas "sim" que traduz a conformidade com a situação apresentada de 63,4% em uma escala de 0 a 100%. O resultado apresentado no Anexo 5 mostra a

distribuição das respostas nas 40 questões apresentadas e a separação nas categorias utilizadas por R. Walton para avaliar a QVT. No quadro 15 e gráfico 5 estão estes resultados, por categorias.

QUADRO 15 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA SEGUNDA COLETA DE DADOS DE QVT NA JC - CURITIBA, PR - 27.06.2000 - RESULTADO POR CATEGORIAS DE QVT

CATEGORIAS DE QVT	RESPOSTAS		PORCENTAGEM		TOTAL
	Sim	Não	Sim	Não	
1.ª Categoria	180	138	56,6	43,4	100,0
2.ª Categoria	411	224	64,7	35,3	100,0
3.ª Categoria	446	296	60,1	39,9	100,0
4.ª Categoria	327	203	61,7	38,3	100,0
5.ª Categoria	462	280	62,3	37,7	100,0
6.ª Categoria	243	181	57,3	42,7	100,0
7.ª Categoria	145	69	67,8	32,2	100,0
8.ª Categoria	476	160	74,8	25,2	100,0
TOTAL	2690	1551	63,4	36,6	100,0

GRÁFICO 5 - RESULTADOS DA SEGUNDA COLETA DE DADOS DE QVT NA JC - CURITIBA, PR - 27.06.2000 - RESULTADO POR CATEGORIA DE QVT



O resultado mostra que a melhor avaliação está na oitava categoria, Relevância Social do Trabalho na Vida, com 74,8%, seguido pela sétima categoria, o Trabalho e o Espaço Total de Vida, com 67,8%. Na seqüência têm-se a segunda

categoria, Condições de Trabalho, com 64,7%, a quinta categoria, Integração Social na Organização, com 62,3%, a quarta categoria, Oportunidade de Crescimento e Segurança, com 61,7%, a terceira categoria, Uso e Desenvolvimento de Capacidades, com 60,1% e a sexta categoria, Constitucionalismo, com 57,3%. A última colocada, que obteve a pior classificação, com 56,6% de respostas positivas, foi a primeira categoria, Compensação Justa e Adequada.

Com relação à questão "No seu entender, o processo de certificação do sistema da qualidade melhorou as condições de trabalho da nossa empresa?", avaliou-se o resultado do processo de certificação nas condições de trabalho na empresa, em que 68,9% responderam que entendem que as condições de trabalho melhoraram após a certificação.

No entanto, quando se examinam as explicações para esta resposta, compiladas no quadro 16, a seguir, o aspecto negativo foi o que sobressaiu, ou seja, 11 funcionários responderam que não houve mudança alguma e 2 afirmaram que muito pouca coisa mudou.

QUADRO 16 - RESPOSTAS AGRUPADAS DA PERGUNTA "NO SEU ENTENDER, O PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO DO SISTEMA DA QUALIDADE MELHOROU AS CONDIÇÕES DE TRABALHO NA EMPRESA?" - SEGUNDA COLETA DE DADOS DE QVT - 27.06.00 - JC - CURITIBA, PR

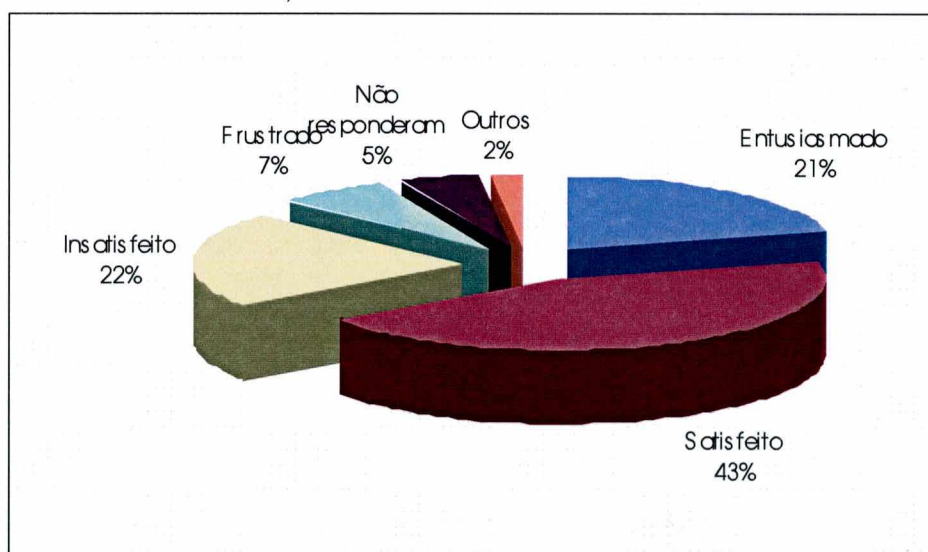
MELHORIAS OCORRIDAS NA EMPRESA	N.º DE RESPOSTAS	% DO TOTAL
Nenhuma	11	14,8
As mudanças na área de recursos humanos/ melhorou atendimento/ pessoal mais qualificado na área de recursos humanos	9	12,1
Maior preocupação com o funcionário por parte da empresa	8	10,8
O relacionamento com a chefia melhorou	8	10,8
Melhoria na comunicação interna, editais, reuniões mais freqüentes	7	9,5
Treinamento para os funcionários	6	8,1
Sistema de promoções mais justo/ mais transparente/ oficial/ melhor sistema de seleção interna	5	6,7
Atualização das instruções de trabalho/ mais preocupação do pessoal de escritório com a produção/	5	6,7
Melhoria do transporte	4	5,4
Apresentação do programa de participação dos resultados	2	2,7
Melhoria na freqüência e disciplina dos exercícios fisioterápicos	2	2,7
Muito pouca coisa mudou	2	2,7
Plantio das árvores em torno da empresa	1	1,4
Mudança no refeitório	1	1,4
Curto período para poder fazer uma avaliação	1	1,4
Mais oportunidades para promoções internas	1	1,4
Reforma nos pisos com faixas de indicação e segurança	1	1,4
TOTAL	74	100

A questão: "De um modo geral, como você descreveria seu estado pessoal na empresa e no trabalho?", na segunda coleta de dados de QVT, apresentou os seguintes resultados:

QUADRO 17 - RESULTADOS DA QUESTÃO "DE UM MODO GERAL COMO VOCÊ DESCREVERIA SEU ESTADO PESSOAL NA EMPRESA E NO TRABALHO?" - SEGUNDA COLETA DE DADOS DE QVT NA JC - CURITIBA, PR - 27.06.2000

ESTADO PESSOAL	TOTAL DE RESPOSTAS	% DO TOTAL
Entusiasmado	22	20,8
Satisfeito	47	44,3
Insatisfeito	23	21,7
Frustrado	7	6,6
Não responderam	5	4,7
Outros	2	1,9
TOTAL	106	100,0

GRÁFICO 6 - RESULTADOS DA QUESTÃO: "DE UM MODO GERAL COMO VOCÊ DESCREVERIA SEU ESTADO PESSOAL NA EMPRESA E NO TRABALHO?" - SEGUNDA COLETA DE DADOS DE QVT NA JC - CURITIBA, PR - 27.06.2000



As porcentagens das respostas revelaram o seguinte perfil: 20,8% sentem-se entusiasmados, 44,3% satisfeitos, 6,6% frustrados, 21,7% insatisfeitos; os 5,8% restantes referem-se àqueles que não responderam à questão.

As duas categorias positivas, "entusiasmados" e "satisfeitos", perfazem um total de 65,1%. As duas categorias negativas, "frustrados" e "insatisfeitos", somam 28,3%.

As razões apresentadas pelos próprios funcionários para essas respostas encontram-se no quadro 18. As sugestões de melhoria apresentadas estão no quadro 19 e estiveram ligadas às críticas apresentadas na questão anterior.

QUADRO 18 - MOTIVOS QUE JUSTIFICAM COMO SE SENTEM OS COLABORADORES DA JC NA SEGUNDA COLETA DE DADOS DE QVT - 27.06.00

RESPOSTAS	N.º DE RESPOSTAS	% DO TOTAL
Não responderam	36	34
Entusiasmados e Satisfeitos:		
Há oportunidade de crescimento; Esperança de crescimento	14	
Benefícios ("estou cursando uma faculdade que sempre sonhei, mas que pensei que nunca tivesse oportunidade"); Salários em dia	10	
"Satisfeito com o presente, mas preocupado com o futuro de minha integridade física"; é preciso mais revezamento nas funções da produção, devido ao desgaste físico	5	
Boas condições de trabalho	4	
Desenvolvo atividades que conheço e gosto; pelos desafios apresentados	4	
Nada a declarar; De um modo geral está bem	2	
Há reconhecimento do trabalho realizado	1	
Porque realizo meu trabalho sem muita cobrança	1	
Insatisfeitos e Frustrados:		
Não há chances de crescimento; não há reconhecimento do trabalho; há injustiças nas promoções.	10	
Os salários são muito baixos	5	
Discordo do Banco de Horas; pagamento de horas extras mensais	3	
Carga horária excessiva; jornada de trabalho muito desgastante	3	
Cobrança excessiva por parte da supervisão e gerência	3	
Promessas não cumpridas; Lentidão para resolver problemas dos funcionários	3	
Falta de liberdade para realizar as tarefas; Concentração das decisões nas mãos dos gerentes	3	
Faltam funcionários; sobrecarga de trabalho	2	
Falta <i>feed-back</i> gerencial; falta de objetivos de trabalho bem definidos	2	
Falta de treinamento	2	
Falta bastante para sentir orgulho de trabalhar na empresa	1	
Falta de informações sobre o que ocorre na empresa	1	
Melhorar relacionamento com os gerentes	1	
Insegurança com relação à permanência no emprego	1	
A empresa é muito desorganizada	1	
TOTAL DE RESPOSTAS	82	

Dos 106 questionários devolvidos, 36 deles, ou seja 34% do total, não responderam à questão. Das setenta pessoas que responderam à questão foi possível agrupar 82 respostas contemplando os argumentos acima.

Ao contrário da primeira coleta de dados, quando praticamente somente responderam a esta questão os funcionários com um abordagem negativa, desta vez as razões pelas quais os funcionários se sentem entusiasmados ou satisfeitos

também foram explicitadas. As mais citadas foram relacionadas às expectativas de crescimento na empresa, já que se trata de uma empresa nova, que está sendo estruturada e as oportunidades vão aparecendo conforme ela cresce. Outro aspecto bastante comentado diz respeito aos benefícios oferecidos pela empresa, sendo que o mais citado foi o auxílio escolar. Os funcionários que estão aproveitando a oportunidade de cursar uma faculdade particular, com as mensalidades sendo pagas pela empresa, evidentemente estão muito satisfeitos.

QUADRO 19 - SUGESTÕES PARA MELHORAR A QVT NA EMPRESA - SEGUNDA COLETA DE DADOS DE QVT EM 27.06.00

SUGESTÕES PARA MELHORIA DA QVT NA EMPRESA	N.º DE RESPOSTAS	% DO TOTAL
Acabar com o banco de horas	16	23.5
Melhorar a comunicação; melhorar relacionamento com a chefia; melhorar o reconhecimento por parte da chefia	13	19.1
Melhorar salários	8	11.8
Melhorar as refeições; melhorar as condições do restaurante	7	10.3
Ter mais treinamento	7	10.3
Diminuir a pressão no trabalho; Aumentar número de funcionários	6	8.8
Realizar mais reuniões sociais; Ter mais atividades sociais	3	4.4
Melhorar organização da ginástica laboral; saúde no trabalho; fisioterapia	3	4.4
Reduzir a carga horária de trabalho; Diminuir os dias de trabalho nos finais de semana	3	4.4
Política salarial mais justa; promoções com critérios mais transparentes	2	3.0
TOTAL	68	100

Assim como na primeira coleta de dados, as sugestões de melhoria se concentraram em pontos muito específicos, ou seja, relacionados com a gestão de recursos humanos, tais como acabar com o banco de horas, oferecer mais treinamento, melhorar as condições do restaurante quanto à qualidade da alimentação. Foram feitas muitas referências ao relacionamento com a chefia, principalmente da área de produção, envolvendo aspectos de comunicação, de reconhecimento pelo trabalho realizado, e até mesmo solicitando um tratamento mais educado.

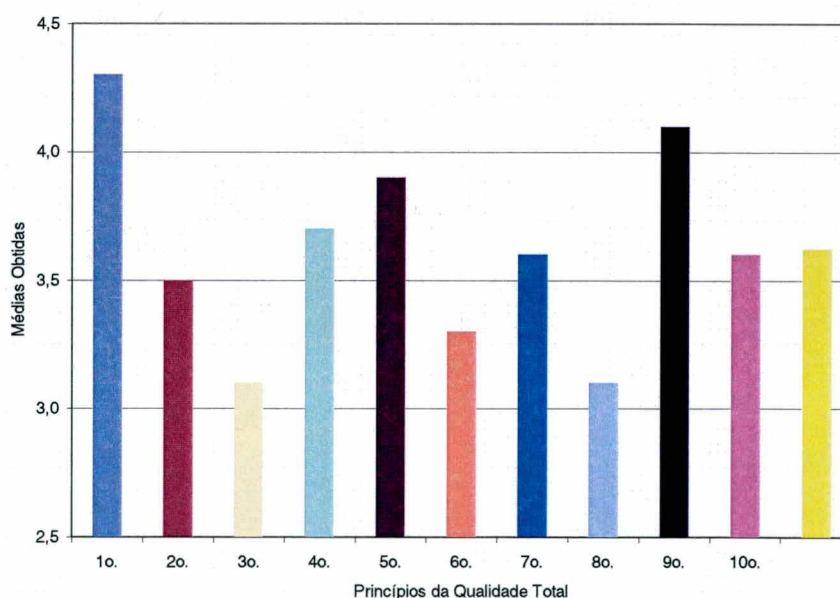
4.2.2 Apresentação dos Resultados da Segunda Coleta de Dados dos Princípios da Qualidade Total - 27.06.00

O questionário referente à questão "Nossa empresa trabalha com qualidade total?" apresentou, nesta segunda coleta de dados, uma média geral para os dez princípios da qualidade total de 3,62 para um resultado que poderia variar de 1 a 5, o que corresponde a uma porcentagem de 72,4% da nota máxima possível. Os resultados apresentados nos quadros e gráficos a seguir mostram as respectivas notas por princípio da qualidade total.

QUADRO 20 -PRINCÍPIOS DA QUALIDADE TOTAL NA SEQÜÊNCIA DOS PRINCÍPIOS – SEGUNDA COLETA DE DADOS NA JC - CURITIBA, PR - 27.06.00

PRINCÍPIOS DA QUALIDADE TOTAL		MÉDIA	%
1.º	Satisfação dos Clientes	4,3	86
2.º	Gerência Participativa	3,5	70
3.º	Desenvolvimento dos Recursos Humanos	3,1	62
4.º	Constância de Propósitos	3,7	74
5.º	Aperfeiçoamento Contínuo	3,9	78
6.º	Gerenciamento de Processos	3,3	66
7.º	Delegação	3,6	72
8.º	Disseminação de Informações	3,1	62
9.º	Garantia da Qualidade	4,1	82
10.º	Não Aceitação de Erros	3,6	72
MÉDIA		3,62	72,4

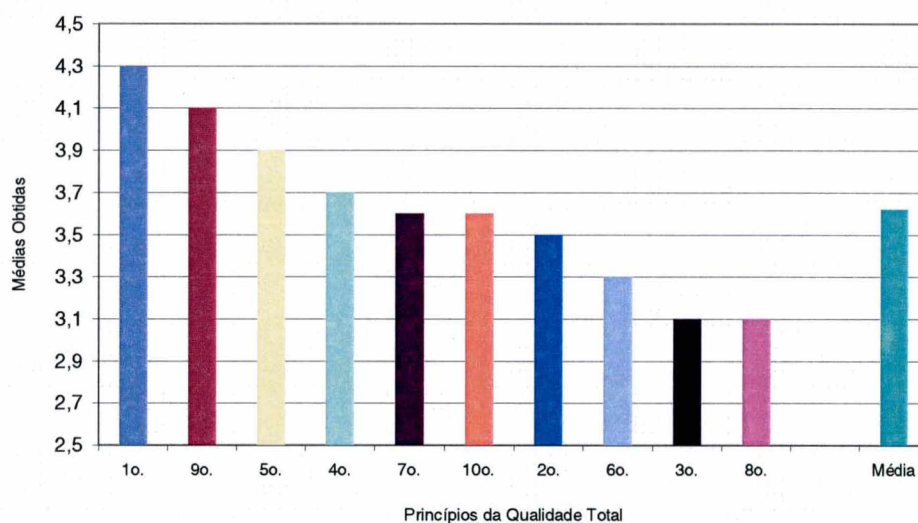
GRÁFICO 7 - PRINCÍPIOS DA QUALIDADE TOTAL NA SEQÜÊNCIA DOS PRINCÍPIOS - SEGUNDA COLETA DE DADOS NA JC - CURITIBA, PR - 27.06.00



QUADRO 21 - PRINCÍPIOS DA QUALIDADE TOTAL NA SEQÜÊNCIA DECRESCENTE DAS MÉDIAS OBTIDAS - SEGUNDA COLETA DE DADOS NA JC - CURITIBA, PR - 27.06.00

PRINCÍPIOS DA QUALIDADE TOTAL		MÉDIA	%
1.º	Satisfação dos Clientes	4,3	86
9.º	Garantia da Qualidade	4,1	82
5.º	Aperfeiçoamento Contínuo	3,9	78
4.º	Constância de Propósitos	3,7	74
7.º	Delegação	3,6	72
10.º	Não Aceitação de Erros	3,6	72
2.º	Gerência Participativa	3,5	70
6.º	Gerenciamento de Processos	3,3	66
3.º	Desenvolvimento dos Recursos Humanos	3,1	62
8.º	Disseminação de Informações	3,1	62
MÉDIA		3,62	72,4

GRÁFICO 8 - PRINCÍPIOS DA QUALIDADE TOTAL NA SEQÜÊNCIA DECRESCENTE DAS MÉDIAS OBTIDAS - SEGUNDA COLETA DE DADOS NA JC - CURITIBA, PR - 27.06.00



Nesta segunda coleta de dados, na visão dos funcionários da empresa, os três princípios da qualidade total considerados com melhores desempenhos foram os seguintes: princípio 1 – Satisfação dos Clientes, com avaliação de 4,3 para uma nota máxima de 5,0, o que corresponde a 86% da nota máxima. O segundo princípio melhor avaliado foi o princípio 9 - Garantia da Qualidade, com média 4,1, correspondendo a 82%. O terceiro melhor princípio avaliado foi o princípio 5 - Aperfeiçoamento Contínuo, com nota 3,9, o que corresponde a 78% da nota máxima.

Há indícios de que os resultados confirmam o foco no cliente, tanto que o melhor resultado foi novamente a Total Satisfação dos Clientes. O segundo foi a Garantia da Qualidade, que passou de terceiro, na primeira coleta, para segundo melhor resultado, o que chega a ser até natural e esperado, pois para obter uma certificação de um sistema da qualidade é necessário maior planejamento e formalização dos processos. O terceiro melhor resultado nesta segunda coleta de dados corresponde ao segundo melhor resultado na coleta anterior, que é o Aperfeiçoamento Contínuo. Por ser uma empresa nova, realmente há uma quantidade muito grande de mudanças e melhorias relacionadas aos novos equipamentos que chegam ao processo, mudanças de método de trabalho e melhoria dos indicadores de qualidade relacionados à satisfação do cliente, ao número de não-conformidades encontradas no cliente e internamente.

Com relação aos princípios da qualidade total com os piores resultados na percepção dos funcionários da empresa pesquisada, empatados na última colocação ficaram os princípios 8 - Disseminação das Informações e o 3 - Desenvolvimento dos Recursos Humanos, ambos com nota 3,1, correspondendo a 62% da nota máxima. Na seqüência ficou o princípio 6 - Gerência de Processos, com nota 3,3, que corresponde a 66% da nota máxima.

O pior resultado novamente esteve com o item Disseminação das Informações. Os funcionários entendem que não estão sendo adequadamente informados das decisões na empresa. O segundo pior resultado foi observado no desenvolvimento de Recursos Humanos e o terceiro pior resultado, no Gerenciamento de Processos.

5 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS DUAS COLETAS DE DADOS E OS PRINCÍPIOS TEÓRICOS

Na análise comparativa entre as duas coletas de dados, será feita uma avaliação do nível de participação dos funcionários, uma comparação em termos de idade média dos funcionários, do grau de instrução, da avaliação da qualidade de vida no trabalho e dos princípios da qualidade total.

Constata-se que o nível de participação aumentou. Na primeira coleta, a porcentagem de devolução dos questionários respondidos foi de 65,5%, enquanto na segunda coleta de dados este percentual subiu para 80,9%. Entende-se que este já é um indicativo de maior conscientização, maior nível de interesse e vontade de participar por parte dos funcionários.

Fernandes (1996) afirma que a participação não é uma questão de persuasão ou extorsão, nem fruto de campanhas panfletárias, mas sim de competência gerencial. Búrigo (1997) complementa que a busca pela participação, pelo engajamento, numa abordagem gerencial, tende a incrementar a motivação e a satisfação para o trabalho.

Com relação à idade dos participantes, na primeira coleta de dados a idade média era de 30,5 anos, enquanto na segunda coleta foi de 28,8 anos. A concentração até 27 anos subiu de 46,1% para 52,8%. Isto é justificado pelo aumento no quadro de funcionários no período, de 116 para 131, dos quais a grande maioria foi contratada para trabalhar na produção, onde geralmente estão pessoas com idade abaixo de 30 anos, principalmente pelas características do trabalho, que exige certa força física e resistência.

Para uma empresa inaugurada há um ano, tendo a maioria dos funcionários com poucos meses de trabalho, Corrêa (*apud* Búrigo 1997) afirma que a maturidade individual, assim como a maturidade organizacional e social vão ocorrendo conforme se aprende a conviver com as diferenças. Esta convivência entre 131 pessoas carece de tempo para que se estabeleçam os espaços para acomodar as divergências e, principalmente, as exigências de todos os funcionários.

Quanto ao nível de escolaridade, enquanto a primeira coleta de dados apontou 2,6 % dos funcionários com segundo grau incompleto, a segunda coleta apontou 3,8% com este nível de escolaridade. Os demais possuem segundo grau

completo, superior ou pós-graduação. Isto se explica pelo processo de seleção, que dá prioridade para pessoas com segundo grau completo. Vianna (1994) afirma que a qualidade é uma típica competência humana e esta competência está atrelada ao processo educacional.

5.1 Comparação entre os Resultados da Primeira e Segunda Coletas de Dados de QVT

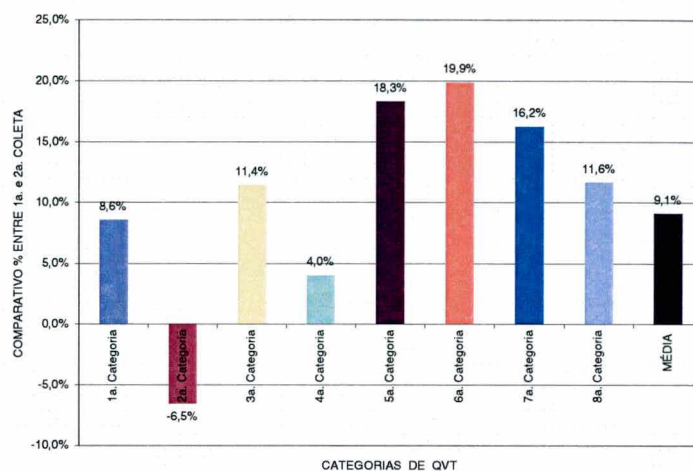
Quanto à pesquisa de QVT, a comparação entre os resultados da primeira e segunda coleta de dados, realizadas respectivamente em 21.02.2000 e 27.06.2000, pode ser feita observando-se o quadro 22 e o gráfico 9.

QUADRO 22 - COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS DA PRIMEIRA E SEGUNDA COLETAS DE DADOS DE QVT REALIZADAS EM 21.02.2000 E 27.06.2000 NA JC - CURITIBA, PR - POR CATEGORIAS DE QVT

CATEGORIAS DE QVT	1.ª COLETA 21.02.00		2.ª COLETA 27.06.00		VARIÇÃO PERCENTUAL ENTRE RESULTADOS "SIM" DA 1.ª e 2.ª COLETAS
	Sim (%)	Não (%)	Sim (%)	Não (%)	
1ª Categoria	52,1	47,9	56,6	43,4	8,6
2ª Categoria	69,2	30,8	64,7	35,3	-6,5
3ª Categoria	54,0	46,0	60,1	39,9	11,4
4ª Categoria	59,3	40,7	61,7	38,3	4,0
5ª Categoria	52,7	47,3	62,3	37,7	18,3
6ª Categoria	47,8	52,2	57,3	42,7	19,9
7ª Categoria	58,3	41,7	67,8	32,2	16,2
8ª Categoria	67,0	33,0	74,8	25,2	11,6
TOTAL	58,1	41,9	63,4	36,6	9,1

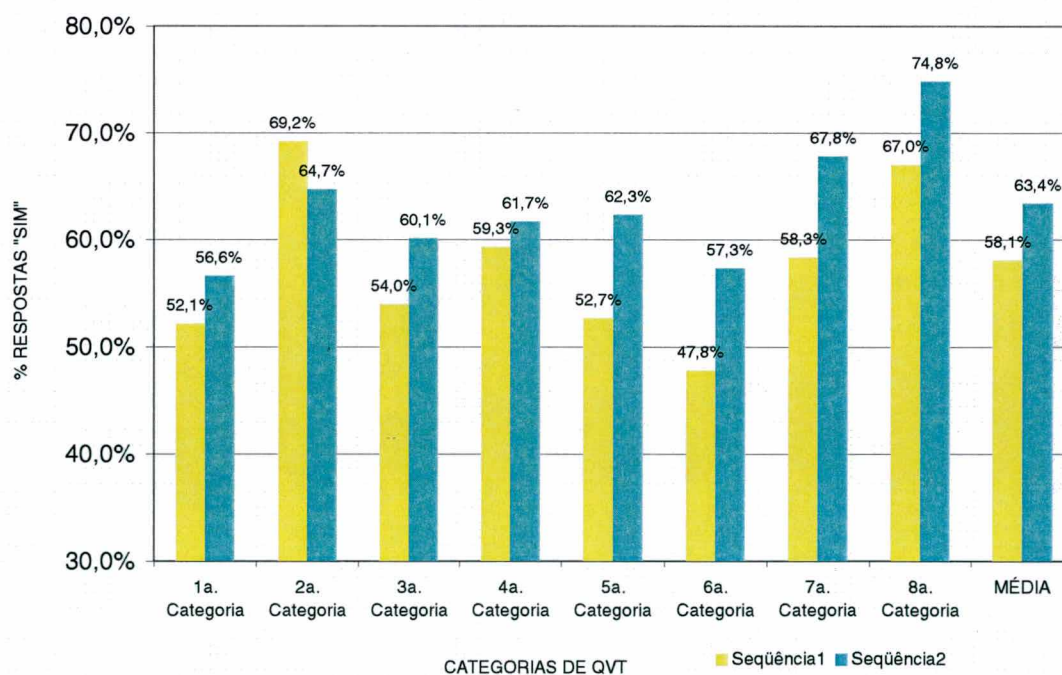
O crescimento percentual apresentado na última coluna refere-se à variação ocorrida, em cada categoria, entre as duas coletas de dados. Este resultado foi dividido pelo valor obtido na primeira coleta, obtendo-se assim a variação percentual entre as duas coletas realizadas.

GRÁFICO 9 - COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS DAS DUAS COLETAS DE DADOS DE QVT REALIZADAS NA JC - CURITIBA, PR - EM 21.02.2000 E 27.06.2000 POR CATEGORIAS DE QVT



No resultado da primeira para a segunda coleta, houve uma mudança de 58,1% para 63,4%, o que significa uma melhoria de 9,1%.

GRÁFICO 10 - COMPARAÇÃO EM % DOS RESULTADOS DAS DUAS COLETAS DE DADOS DE QVT REALIZADAS NA JC - CURITIBA, PR - EM 21.02.2000 E 27.06.2000 POR CATEGORIAS DE QVT



Comparando-se as duas avaliações, todas as categorias apresentaram melhores resultados percentuais na segunda avaliação, exceto a segunda categoria, Condições de Trabalho, que passou de 69,2% para 64,7%. Os maiores crescimentos foram observado na sexta categoria, Constitucionalismo (19,9%), na quinta categoria, Integração Social na Organização (18,3%); na sétima categoria, o Trabalho e o Espaço Total de Vida (16,2%); e na oitava categoria, Relevância Social do Trabalho na Vida (11,6%).

Se for considerada a inclusão das 10 novas questões com respostas "sim" ou "não" no segundo questionário (Anexo 6), tem-se uma mudança de 58,1% na primeira coleta de QVT para 64,6% na segunda coleta QVT, o que equivale a uma melhoria de 11,3% nas respostas "sim" da pesquisa. Sem as questões adicionais, o resultado foi de 63,4% na segunda coleta.

Avaliando a reação negativa com relação à segunda categoria - Condições de Trabalho, observou-se no questionário aplicado que os melhores resultados das questões desta categoria foram aqueles relacionados à satisfação por estarem fazendo o que gostam na empresa. Os piores resultados estiveram relacionados às questões referentes à organização das atividades.

Nas entrevistas, as diferenças apresentadas entre os depoimentos dos gerentes e dos funcionários mensalistas foram grandes. A seguir a fala de alguns gerentes:

(...) Os funcionários da produção têm dispositivos, prensas, manipuladores do produto final e ferramentas de um modo geral muito boas, de modo a evitar ao máximo os esforços físicos. É lógico que há algumas atividades que pela própria natureza dela exigem uma força maior nas mãos por parte dos funcionários e é onde temos um pessoal mais forte e mãos aptas para este tipo de trabalho. Nas demais áreas é mais tranquilo. Temos um rodízio de funções dentro da produção, ao qual chamamos de *job rotation*, de modo a diversificar um pouco as atividades dos funcionários. Não está como gostaríamos, mas estamos com pelo menos 50% do pessoal já neste sistema (...).

(...) a fábrica é nova, a iluminação natural é excelente, ela é muito bem ventilada. Não há situação de insalubridade, temos equipamentos modernos que evitam o esforço físico (...).

(...) Como é uma fábrica nova, de estrutura bem enxuta, a turma fica um pouco assustada com o ritmo de trabalho, mas nada que não possa ser contornado (...).

(...) A maior parte destas pessoas que estão trabalhando conosco estão em seu primeiro emprego com carteira assinada. Muitos têm dificuldade de se adaptar com a pressão da produção, com as solicitações de trabalho aos sábados e domingos (...).

(...) começamos uma fábrica do zero e temos que produzir. Nosso cliente é quem faz esta empresa existir. Não podemos atrasar a entrega de produtos. Começamos do zero e as coisas já estão encaminhadas, cada um sabe o quê e como fazer e agora estamos direcionando nossa atenção para aparar estas arestas que deixamos no caminho (...).

As entrevistas com os funcionários da produção mostram outras abordagens, que podem ser expressas pelos depoimentos abaixo:

(...) quando comecei a trabalhar aqui fazíamos 200 conjuntos por dia. Hoje fazemos 400 por dia. Estamos trabalhando em dois turnos, mas ainda falta gente, tem dias que quase ficamos loucos com a pressão aqui dentro. E olha, eu não sei o que acontece, mas tem dias que falta agulha, falta martelo de borracha, falta chave, mas o pessoal quer que a produção saia de qualquer jeito, mesmo sem ferramenta para trabalhar (...).

(...) no último retrabalho feito faltou organização, faltou ferramenta, faltou até mesmo educação por parte de muita gente aqui, pois viemos trabalhar sábado e domingo e chegamos aqui às sete horas da manhã e até as dez horas era todo mundo correndo de um lado para outro sem saber o que fazer, para onde ir, com qual equipe trabalhar. Assim é difícil (...).

(...) o serviço na produção é muito repetitivo, trabalhar horas a fio fazendo a mesma coisa, montando as mesmas peças, não é fácil não (...).

Por outro lado, na área administrativa, tem-se o seguinte depoimento:

(...) o pessoal administrativo tem uma estrutura de trabalho muito boa, pois há um microcomputador para cada funcionário, a área de tecnologia da informação presta um bom suporte, temos liberdade para acessar a internet. Eu acho muito boa as condições de trabalho (...)

Segundo Barçantes e Castro, *apud* Búrigo (1997), a qualidade é uma atitude, pois quem faz e garante a qualidade são as pessoas, muito mais que os sistemas, as ferramentas e os métodos de trabalho. Para tanto, é necessário um forte comprometimento por parte dos funcionários. Por outro lado, sem condições de trabalho adequadas é difícil obter este engajamento. Para Fernandes (1996) é fundamental o conhecimento sobre o processo total de trabalho, com cada funcionário ciente de suas atribuições e das atribuições da unidade, bem como o engajamento no processo participativo do trabalho, aliado a uma liderança gerencial competente.

Em uma empresa cuja principal característica de produção é a linha de montagem, vários mecanismos propostos por Taylor em seu trabalho de administração científica (Hampton, 1992 e Chiavenato, 1999a) podem ser vislumbrados. Assim, temos as divisões de tarefas por postos de trabalho, as instruções de trabalho para as operações de cada posto, os tempos destas atividades, que são periodicamente cronometrados, o ajuste da velocidade das esteiras onde o produto é montado e ajustado conforme a necessidade de produção, além do perfil físico dos funcionários para as atividades, o qual é recomendado na contratação destes.

O pior resultado absoluto, no entanto, continuou sendo aquele relativo à primeira categoria, **Compensação Justa e Adequada**, que passou de 52,1% para 56,6%.

No questionário, observou-se que os funcionários da empresa, ao compararem seus rendimentos salariais com os de funcionários de outras empresas, sentem-se em situação inferior, com apenas 46,2% de respostas "sim". Aparentemente, não consideram neste total os benefícios oferecidos pela empresa. Quando comparam internamente seus salários entendem que há diferenças acentuadas, com 50,0% de respostas "sim". Por outro lado, 73,6% responderam que os critérios para a participação nos resultados estão adequados. Nos relatos obtidos, a principal reclamação desta categoria por parte dos funcionários da empresa esteve relacionada ao banco de horas. O sistema de banco de horas é o seguinte: os funcionários trabalham durante um ano utilizando-se do banco de horas, ou seja, na ausência do trabalho, estes funcionários têm desconto no banco de horas e recebem

integralmente o salário mensal. Por outro lado, quando estendem a jornada de trabalho, ou trabalham aos sábados e domingos acumulam horas neste banco de horas. Ao final de um ano, recebem o saldo positivo em dinheiro. O saldo negativo é zerado, como benefício ao funcionário. Este primeiro acordo teve como período vigente os meses de outubro de 1999 a setembro de 2000. Em junho de 2000 não havia sequer um funcionário com banco de horas negativo.

As entrevistas com os gerentes mostram uma face da questão:

(...) foram alguns problemas que tivemos de forma pontual e o pessoal deve ter extrapolado. Foram os casos de problemas com o banco de horas que apresentou erro no *software* e o fato de termos estendido a jornada de trabalho alguns dias. O problema maior na verdade foi o fato de termos avisado o pessoal em cima da hora, mas quem manda é o cliente e infelizmente eles também não nos avisaram com antecedência (...).

(...) temos que melhorar a divulgação de todos estes benefícios que oferecemos. Parece que o pessoal vai esquecendo ou se acostuma. A soma dos salários e benefícios que oferecemos é a melhor entre os fornecedores do parque industrial de Curitiba (...).

Os funcionários da produção, controle de qualidade e administração, vêem o problema de modo diferente :

(...) o sistema utilizado para controle do banco de horas não funcionou a contento e causou uma revolta muito grande entre os funcionários.

(...) Por mais que digam que os problemas de softwares e administração do banco de horas tenham sido resolvidos, aqui na produção ninguém mais confia neles (...).

(...) Se eu tenho que trabalhar sábado e domingo, tudo bem, eu trabalho, mas eu quero dinheiro no bolso e não horas no banco de horas (...)

(...) A imagem da empresa não está nada boa com relação ao banco de horas. Foi bom a empresa ter substituído dois funcionários da área de recursos humanos que cuidavam deste assunto (...).

Os gerentes falam também sobre o encaminhamento que pretendem dar em relação ao banco de horas:

(...) Vamos comentar as ações que estamos tomando neste últimos meses. Estamos resolvendo os problemas aos poucos. Primeiro quanto ao banco de horas. O *software* estará sendo substituído neste mês de julho/2000 e o problema estará solucionado. Todo mês deverá sair o resultado deste banco de horas em *hollerith* específico e individual (...).

(...) Com relação às horas extras e atraso nas saídas, isto deverá terminar, pois com o início do segundo turno agora em junho de 2000 e, posteriormente, em outubro de 2000, o início do terceiro turno, deveremos ter um horário firme de entrada e saída da empresa (...). Com o terceiro turno também abrirá vagas como líderes de produção e inspetores de qualidade, o que irá gerar promoções dos melhores funcionários (...).

Na segunda coleta, como resposta às melhorias ocorridas desde a primeira coleta, houve diversas citações elogiando as substituições feitas no departamento de recursos humanos na área ligada ao controle do banco de horas. No entanto, é importante mencionar que foi verificado em atas de reuniões que os funcionários substituídos naquele departamento foram questionados sobre este assunto e afirmaram que o problema era a ferramenta de trabalho, ou seja, sem um programa de *software* adequado o controle não poderia ser bem realizado e que a compra deste *software* não havia sido aprovada.

Na terceira categoria, **Uso e Desenvolvimento das Capacidades**, a avaliação mostrou uma melhoria de 54,0% para 60,1%. Os funcionários possuem boa formação (o segundo grau completo) e muitos deles, que trabalham atualmente nas áreas de materiais, produção e qualidade, estão fazendo cursos superiores em administração, engenharia e economia. A consequência disto é que querem aprender mais, conhecer mais, não obstante nas áreas em que atuam as oportunidades não sejam muitas.

Nas questões relativas a esta categoria, os melhores resultados foram relacionados ao treinamento recebido, com o qual os funcionários se sentem capazes de realizar as atividades adequadamente. Os piores resultados estiveram ligados às questões de informação dos funcionários. A crítica com relação à transmissão das informações é grande, tanto institucional quanto departamental, e mesmo entre colegas de trabalho, aparecendo nos relatos da seguinte forma:

(...) a comunicação dentro da empresa é falha em todos os aspectos. Falha a área de recursos humanos quando precisa apresentar as coisa gerais da empresa, é falha a comunicação entre gerentes e funcionários e está horrível a comunicação entre o primeiro e o segundo turno da produção (...).

(...) melhorou um pouco as informações. Pelo menos agora respondem nossas dúvidas (...)

(...) é preciso melhorar a comunicação com os gerentes (...). As informações não fluem na empresa (...)

(...) melhorar a comunicação interna da empresa como um todo, mas também a comunicação dentro do departamento, que deixa muito a desejar. As pessoas não sabem o que precisam saber. Às vezes, a gente passa horas analisando um certo assunto, confrontando com os desenhos das peças, discutindo com diversas pessoas e daí, de repente, surge um iluminado que tem todas as informações, sendo muitas delas só conhecidas por ele. Perde-se muito tempo de trabalho por desconhecimento do que está acontecendo (...).

"(...) melhorou o relacionamento com a chefia que está mais flexível (...)"

"(...) não houve mudanças positivas desde o primeiro questionário. Aliás verificaram-se muitos problemas de comunicação que até agora não foram sanados nem melhorados"

Durante as entrevistas gerenciais foram ouvidas as seguintes explicações:

(...) já melhoramos muito, mas a prioridade da empresa é melhorar e intensificar o processo de comunicação com seus funcionários. A desinformação gera tensão, desperdícios, atrasos e erros. Já melhoramos o sistema de editais, as informações estão mais precisas e chegando mais rápidas aos funcionários. Estamos colocando outro quadro de edital dentro da fábrica (...).

(...) diariamente, no início do turno e após as refeições, estamos fazendo reuniões rápidas com o pessoa da fábrica exatamente para melhorarmos o fluxo de informações, tirar dúvidas, explicar melhor as mudanças na empresa (...).

(...) nos próximos dias estarão sendo colocados, em várias áreas da fábrica, pedestais tipo *flip-chart* para as pessoas anotarem as informações importantes.

Desta forma, todos podem ver o que está anotado e melhora a comunicação entre os turnos de trabalho (...).

Na quarta categoria, **Oportunidade de Crescimento e Segurança**, houve uma melhoria de 59,3% para 61,7%, ou seja, 4,0%. Aqui cabem as mesmas explicações do item anterior.

Nas questões desta categoria, em ambas as coletas os melhores resultados estiveram relacionados às oportunidades de crescimento dentro da empresa, com 75,5% de respostas "sim" na segunda coleta de QVT, e ao aspecto de sentir-se seguro com relação à manutenção do emprego, com 71,7% de respostas "sim" na segunda coleta. Os piores resultados estiveram ligados à parte de aceitação das sugestões dos funcionários, com 50,9% de respostas "sim", e ao reconhecimento dos esforços realizados pelos funcionários, com 45,3%.

Nos relatos encontramos as seguintes observações:

(...) necessário implementar caixa de sugestões (...) deveria haver premiação pelas melhores idéias (...).

(...) há uma excessiva concentração das decisões pelos gerentes. Esta forma de trabalhar está superada (...).

(...) apesar de haver oportunidades de ser promovido, as chances são poucas, pois não há reconhecimento profissional. Quem mais trabalha, não é promovido (...).

Em entrevista com o gerente de recursos humanos, este apresentou um argumento que não se limita à empresa analisada, mas sugere um fenômeno mundial:

(...) é algo paradoxal, pois ao mesmo tempo que começamos a exigir funcionários melhor qualificados para exercerem funções não tão qualificadas, eles, por sua vez, esperam que seja apenas a porta de entrada e posteriormente possam crescer dentro da empresa. No entanto, as vagas ofertadas para crescimento hierárquico não são muitas, o que pode gerar uma certa frustração (...).

Outro aspecto comentado na entrevista relaciona-se aos salários e respectivos aumentos periódicos que os funcionários da fábrica recebem.

(...) quanto ao salário dos funcionários da produção? Bem, todos entram na empresa ganhando o mesmo salário e entram na faixa mínima. A cada 6 meses são avaliados e recebem um aumento de salário na faixa de 8 a 12%. Isto ocorre até chegar ao topo da faixa, em um prazo de aproximadamente 2 anos. Os funcionários que se destacam podem ser promovidos a líder de produção ou se candidatarem às vagas de outros departamentos, como qualidade ou logística, ou ainda nas áreas administrativas (...).

No tocante à premiação dos funcionários, Crosby (1994) afirma que deve haver um sistema viável para o reconhecimento dos melhores feitos dos funcionários. Os prêmios e recompensas, no entanto, não devem ser financeiros, mas devem expressar orgulho e louvor.

A quinta categoria, **Integração Social na Organização**, melhorou 18,3% da primeira para a segunda coleta de dados.

No questionário, as questões desta categoria que obtiveram melhores resultados foram relacionadas ao convívio com os colegas de trabalho, com 81,1% de respostas "sim" na segunda coleta de QVT. Os piores resultados estiveram ligados ao relacionamento com a chefia da produção, principalmente pela falta de reconhecimento, por parte da gerência, do trabalho realizado pelos funcionários, com 51,9% de respostas "sim" na segunda coleta, além de um tratamento pouco educado com relação aos funcionários da produção.

Ouvimos os seguintes relatos:

(...) é preciso melhorar o relacionamento com a chefia (...)

(...) o gerente e o supervisor de produção deveriam ser mais educados ao tratarem seus funcionários (...)

(...) queria que quando nós fizéssemos um trabalho de melhoria na empresa, nos dissessem pelo menos obrigado (...)

A seguir, a avaliação gerencial desta categoria:

(...) É bastante óbvio para mim que os funcionários da produção não podem gostar do supervisor da fábrica, não podem gostar do sujeito que fica o dia todo puxando a produção, cobrando atrasos, cobrando qualidade e cobrando um

melhor desempenho (...) Alguém tem que fazer isto. Ele faz, e faz muito bem por sinal (...).

(...) A maior parte destas pessoas que estão trabalhando conosco estão em seu primeiro emprego com carteira assinada. Muitos têm dificuldade de se adaptar com a pressão da produção (...).

Há ainda, a visão mais ligada à participação dos funcionários em trabalhos em grupo para análise e solução de problemas:

(...) Houve a formação de sete novos grupos de trabalho de Kaizen. O pessoal está animado, fazendo reuniões, buscando alternativas. O interessante é que são problemas relacionados ao produto final ou ao processo, o que significa para mim que há um forte comprometimento do pessoal com a qualidade do que está sendo produzido (...).

(...) Nosso sistema de contratação é bastante interessante. Os três candidatos finais que disputam a vaga passam por uma avaliação de seus futuros colegas de trabalho que também têm que aprovar seus futuros pares (...) Já implementamos esta rotina para o setor administrativo (...) Para o pessoal da produção, além da entrevista com a supervisão, o candidato faz testes de habilidade na montagem e desmontagem do produto final, além de fazer junto com a fisioterapeuta uma série de testes de força manual para se avaliar se tem condições de trabalhar na empresa (...).

Da análise dos resultados dos questionários e das entrevistas, pode-se realizar um comparativo da situação na empresa com as teorias da administração científica e da Escola das Relações Humanas e da dinâmica de grupo. Se por um lado a supervisão e gerência possuem uma postura "dura", austera e com pouco espaço para os funcionários, estes parecem buscar ligações grupais mais fortes, próximas aos conceitos apresentados pela Escola das Relações Humanas e da dinâmica de grupo.

Matos (1996) afirma que coletou diversos testemunhos de funcionários que se desligaram de empresas alegando, entre outras razões, que não suportavam mais o clima de mau humor das gerências, ou ainda, que apesar de a empresa estar em posição de destaque no mercado, a sensação que tinham era que a empresa iria

fechar no dia seguinte, tamanho o clima de *stress*. Ou ainda, que na empresa vivia-se um clima de crise, com todos em conflito permanente.

Este aspecto de postura gerencial já melhorou, da primeira para a segunda avaliação, e conforme depoimento nas entrevistas, a primeira avaliação foi a oportunidade que os funcionários tiveram de mostrar sua insatisfação com o tratamento recebido por parte da supervisão da produção.

Na sexta categoria, **Constitucionalismo**, houve crescimento de 47,8% para 57,3%. No questionário os melhores resultados ocorreram nas questões legais, em que o salário e os direitos trabalhistas são respeitados, com 84,9% de respostas "sim" na segunda coleta. Os piores resultados se referiam ao medo das represálias quando se quer expressar suas opiniões. Nesta questão houve apenas 39,6% de respostas "sim", o que significou o segundo pior resultado entre todas as perguntas do questionário na segunda avaliação, indicando que o medo ainda é muito forte na relação entre chefia e subordinados.

Os depoimentos gerenciais mostram a visão constitucional:

(...) os funcionários da produção ou ligados a ela têm jornada de trabalho de 44 horas semanais. Utilizamos o sistema de banco de horas e não pagamos horas extras. A empresa nunca atrasou um dia sequer o salário de nenhum funcionário desde abril de 1999, ou seja mais de um ano. Quando os funcionários são admitidos na empresa ocorre uma palestra com o técnico de segurança, onde são apresentadas todas as informações referentes (...).

(...) temos um procedimento de trabalho onde há uma equipe que audita bimestralmente a fábrica toda com relação ao que chamamos de *housekeeping* que está muito ligado ao Programa "5S", ligado à arrumação, limpeza e disciplina no posto de trabalho (...)

Os demais relatos não trouxeram novos elementos além daqueles já apresentados nas outras categorias. Há fortes indícios de que o maior problema está associado às chefias. Se nas áreas administrativas houve relatos sobre a excessiva centralização de decisões por parte das chefias e a falta de espaço para participação por parte dos funcionários, na produção as reclamações sugerem a necessidade de uma postura mais aberta, democrática e cordial por parte da supervisão e gerência.

O oitavo princípio da qualidade de Deming (Walton, 1989) apresenta comentários sobre a necessidade de se afastar o sentimento de medo dentro da organização. Os funcionários não podem ter receios de fazer perguntas, apresentar sugestões, testar alterações, questionar processos, pois do contrário jamais mudarão sua forma de trabalhar. Eles precisam sentir-se seguros e sentir um clima de confiança e abertura.

Na sétima categoria, **o Trabalho e o Espaço Total de Vida**, houve variação de 58,3% para 67,8% de respostas positivas.

No questionário de QVT, nesta categoria as questões relacionadas aos benefícios foram as mais bem avaliadas. O plano de saúde e o plano odontológico tiveram 90,6% de satisfação, com respostas "sim" na segunda avaliação, o auxílio educacional obteve 89,6% e o transporte 87,7%. O pior resultado entre todas as questões elaboradas na segunda coleta se deu com relação à qualidade das refeições, com apenas 34,9% de aprovação. Além deste item, a questão relacionada ao equilíbrio entre trabalho e convívio social e familiar também foi mal-avaliada, com 45,4% de respostas "sim".

Com relação ao benefício de auxílio educacional, em que a empresa oferece o pagamento integral das mensalidades dos funcionários com mais de um ano de trabalho e paga 75% das mensalidades para quem tem menos de ano, obtiveram-se os seguintes relatos, bastante ilustrativos:

(...) estou muito feliz pelo fato de estar fazendo uma faculdade, um curso que sempre sonhei e que pensei que nunca teria essa oportunidade (...).

(...) gosto muito do que faço. Não tanto pelo salário, mas pela chance que a empresa me oferece de estudar e crescer. Estou me sentindo realizada, estou fazendo as coisas com o coração, apesar de trabalhar o dia todo e agora ter que estudar a noite (...).

(...) estou entusiasmado, pois comecei a fazer o curso de engenharia mecânica e quando surgiu a vaga na manutenção, apesar de estar ainda no primeiro ano do curso, este foi um dos critérios que me ajudaram a ser escolhido entre os outros na seleção interna. Isto me incentivou demais (...).

A insatisfação e a desmotivação para o trabalho são penosas tanto para a organização quanto para o funcionário. As organizações são construídas ou mesmo destruídas pelo desempenho das pessoas que nelas trabalham. Portanto, não há organizações estrategicamente vencedoras sem trabalhadores estrategicamente vencedores (Vianna, 1994). A opção da empresa JC em permitir a seus funcionários uma alternativa para realizarem seus estudos e planejarem estrategicamente seus futuros é, ao menos para aqueles funcionários que desejam, a forma mais concreta para manter em seu quadro de funcionários pessoas qualificadas e motivadas.

A seguir, outros relatos:

(...) os benefícios são ótimos, e para a gente que estuda é melhor ainda, pois se a empresa não pagar o curso, não tem como fazer, pois a mensalidade é praticamente o salário que eu recebo (...).

(...) a jornada de trabalho não tem fim aqui na empresa. Trabalho quase todos os sábados e às vezes até os domingos. Não dá tempo para nada, além de trabalhar aqui (...).

(...) o que mais incomoda a gente é a falta de planejamento. Não podemos programar nada aos sábados e domingos, pois parece que é só programar um passeio, uma viagem e pronto, temos que cancelar tudo para vir trabalhar (...).

As explicações em nível gerencial foram as seguintes:

(...) embora não tenhamos um programa chamado QVT, temos um conjunto de atividades que efetivamente trazem qualidade de vida. No caso do transporte, utilizamos diversas linhas de ônibus especiais para os funcionários, o que diminui o tempo que gastariam para se deslocarem da residência à empresa e vice-versa. Os ônibus são de turismo e todos viajam sentados. O preço pago pelo funcionário é baixo, pois enquanto a passagem de ônibus em Curitiba está em R\$ 1,00, aqui é descontado dos funcionários somente R\$ 9,00 por mês. Ida e volta, nos 24 dias, significa uma passagem no valor de R\$ 0,19. (...).

(...) oferecemos assistência médica sem restrições de consultas para o funcionário e seus dependentes. Oferecemos assistência odontológica para funcionários e dependentes (...).

(...) as refeições são praticamente gratuitas, pois, assim como o transporte, o funcionário faz uma refeição diária e toma café da manhã no restaurante por R\$ 10,80 mensais. Veja que trabalhamos em média 24 dias, o que dá em torno de R\$ 0,50 cada refeição com direito a saladas, arroz, feijão, dois tipos de carne, sobremesa, verduras etc. Quero lembrar que a cozinha industrial que oferece as refeições é certificada ISO 9000, o que mostra o nível de qualidade dos nossos fornecedores (...).

(...) dentro da empresa temos o programa de Ginástica Laboral. Gastamos 10 minutos da manhã e dez minutos após o almoço para fazermos este programa. Isto evita acidentes de trabalho. Isto evita também as lesões pelo esforço repetitivo. É importante mostrar nossos indicadores de acidentes e de afastamento. Os resultados são muito bons. Ainda no caso das Lesões por Esforço Repetitivo, o pessoal da produção, quando é contratado, fica em torno de 15 dias em treinamento e realizando fisioterapia preventiva. (...) Posso afirmar que temos uma clínica de fisioterapia que não fica nada a dever para as melhores clínicas de Curitiba (...).

(...) Veja que o pessoal administrativo também faz a ginástica laborai. Tanto o pessoal de fábrica como o administrativo podem a qualquer momento ir até a sala de fisioterapia e realizar exercícios nas bicicletas, exercícios de alongamento e outros. Para isto basta acertar com os respectivos chefes (...).

(...) Além destes benefícios pagamos curso de idiomas, restrito ao inglês e alemão. Pagamos também cursos de segundo grau e graduação para todos os funcionários. Para quem tem mais de um ano de empresa pagamos 100% do curso. Para quem tem menos de um ano, pagamos 75 % (...).

(...) Mensalmente, no último dia do mês entregamos gratuitamente uma cesta básica para cada funcionário da empresa. E olha que é uma das melhores cestas que já vi distribuídas em empresas (...).

No questionário aplicado na segunda avaliação de QVT, um funcionário da produção, onde o esforço físico é bastante acentuado, respondeu à questão 51 do Anexo 6 sobre sua satisfação na empresa:

(...) estou satisfeito com o presente, mas preocupado com o futuro da minha integridade física, pois trabalhar na montagem acaba com a gente (...)

Aparentemente, para este funcionário em particular a ginástica laborai não está resolvendo o problema físico.

Ainda com relação à sétima categoria, **Trabalho e Espaço Total de Vida**, outra ação que está sendo implantada é a linha exclusiva para estudantes, que deixa os funcionários nas faculdades de Curitiba.

(...) com relação ao atraso na chegada às escolas, tenho uma boa notícia. Conseguimos duas linhas de *vans* exclusivas para estudantes. Elas sairão daqui cinco minutos antes dos ônibus e irão direto para as escolas, devendo chegar pelo menos 20 minutos mais cedo. Acredito que este problema esteja solucionado (...).

Para finalizar esta categoria, entre os principais elementos da escola de relações humanas e em particular da dinâmica de grupo de Kurt Lewin, que foram identificados por Chiavenato (1999a), temos a teoria de campo, segundo a qual o comportamento é o produto de um campo de determinantes interdependentes conhecidos como espaço de vida ou espaço social.

A oitava categoria, **Relevância Social do Trabalho na Vida**, cresceu 11,6% da primeira para a segunda coleta de dados.

No questionário apresentado no Anexo 6, a questão desta categoria relacionada ao orgulho de trabalhar na empresa esteve entre as mais bem avaliadas, com 88,7% de respostas "sim", ao passo que, comparativamente com outras empresas onde os funcionários trabalharam, em termos de tratamento aos funcionários, teve 66,0%, tendo sido a pior avaliação da categoria.

Algumas explicações para esta melhoria de 11,6% no resultado geral da categoria podem ser encontradas nos seguintes relatos:

(..) tivemos diversos eventos sociais que ocorreram após a auditoria do sistema da qualidade. Um destes eventos foi o churrasco extensivo às famílias dos funcionários, onde houve além da churrasco propriamente dito, um torneio de futebol, cerveja, chopp, cama elástica para as crianças, muito sorvete, sorteios de

brindes entre os funcionários. (...) Tivemos também a distribuição de camisetas e bonés referentes à certificação, onde cada funcionário ganhou a sua (...).

(...) a certificação conjunta do sistema da qualidade em ISO 9000, QS 9000 e VDA 6.1 mostra que estamos no caminho de atender bem nossos clientes externos e também nossos cliente internos. No caso da VDA 6.1 lembre-se que há um item normativo que solicita a avaliação da satisfação dos nossos funcionários e quais são os planos que temos para melhorar esta satisfação (...).

(...) a pesquisa teve resultado surpreendente, mas para mim há uma certa incoerência, pois é estranho que as pessoas façam tantas críticas à empresa e ao mesmo tempo tenham orgulho de trabalhar aqui e inclusive desejam trazer familiares e amigos para trabalharem aqui. Achei que não tem muita coerência (...).

Em outra entrevista uma funcionária da área administrativa lembrou que:

(...) estamos organizando novas festas, tais como a Festa Junina no Arraial da JC. Estamos elegendo o noivo, a noiva, o delegado, o pai da noiva (...). Será feita uma eleição para cada um destes personagens. O engraçado é que quando a gente pára e pensa nestes personagens, a gente visualiza algumas pessoas aqui na empresa que caem como uma luva. Você tem dúvida de quem será eleito delegado? (...).

Outro aspecto interessante com relação à relevância social do trabalho foi que todos os entrevistados mensalistas citaram o fato de a empresa ser fornecedora de uma montadora de automóveis em Curitiba. Segundo eles, isto confere um certo *status* profissional.

(...) nossa empresa é muito pequena e pouco conhecida na região. Quando a gente fala que trabalha próximo à montadora e somos fornecedores deles, ah! é outra coisa (...).

Dessa forma, pode-se observar que a reação posterior à certificação foi muito positiva, com muitos cartazes, muita divulgação e reuniões de agradecimento pela colaboração de todos e, aparentemente, isto fez bem para a auto-estima dos funcionários.

Com relação à questão "De um modo geral como você descreveria seu estado pessoal na empresa e no seu trabalho?", havia a possibilidade de escolha entre entusiasmado, satisfeito, insatisfeito, frustrado e outros.

A resposta "entusiasmado" obteve 10,2% e 20,8%, respectivamente, na primeira e na segunda avaliações. O estado "satisfeito" apresentou como resultados 36,0% e 44,3%, respectivamente. Estes dados mostram que a satisfação com a empresa e com o respectivo trabalho passou de 46,2% para 65,1%, o que indica um crescimento considerável. A gerência fala sobre estes resultados:

(...) isto mostra que as ações tomadas tiveram resultado e estamos no caminho certo (...).

(...) um crescimento de quase 20% neste indicador é realmente muito significativo (...) mas continuo achando incoerente ter quase 90% de pessoas respondendo que sentem orgulho de trabalharem na empresa e só 65% afirmarem que estão satisfeitas. O cara tem orgulho de estar aqui, mas está insatisfeito. Como?(...).

(...) um crescimento de quase 20% neste indicador não reflete o crescimento geral de 9,1% no resultado da pesquisa de QVT. Isto significa que melhorou a auto-estima dos funcionários, melhorou a forma como eles estão percebendo a empresa, mas não fomos tão eficazes no geral (...).

Um funcionário mensalista comenta a divergência de resultados nos seguintes termos:

(...) não tem nada a ver o fato da pessoa ter orgulho de trabalhar aqui e estar insatisfeito. Uma coisa nada tem a ver com outra. Quero e gosto de trabalhar aqui, mas acho que tem muitas coisas que precisam ser melhoradas e por isto estou insatisfeito neste momento (...).

A resposta "insatisfeito" passou de 20,5%, na primeira avaliação para 21,7% na segunda, enquanto a resposta "Frustrado" ficou com 23,0% na primeira e apenas 6,6% na segunda. Totalizando estes dois resultados associados a estados negativos com relação ao trabalho, passou-se de 43,5% na primeira coleta de dados para 28,3%, tendo, portanto, ocorrido uma redução.

A resposta "outros" passou de 4,0% para 1,9% da primeira para a segunda coleta de dados, enquanto o percentual de funcionários que não responderam a esta questão passou de 6,3% para 4,7% na segunda coleta. Estes resultados também foram considerados positivos, pois mostram maior participação dos funcionários.

Perguntou-se ainda sobre o **conceito de qualidade de vida no trabalho** para os entrevistados. As respostas, em sua maioria, convergiram para as questões relacionadas à satisfação pessoal com o trabalho e para as condições de trabalho, como mostram os relatos:

(...) QVT para mim é quando a gente faz o que gosta de fazer e tem condições de fazer bem feito. Quando isto acontece as horas voam e a gente não sente nem cansaço (...).

(...) sempre achamos que estamos ganhando pouco, ou menos do que merecemos, mas acho que QVT só pode existir quando começa com um salário mais justo (...).

(...) é quando se tem o reconhecimento pelo trabalho realizado (...) se tem segurança no emprego, que a qualquer momento não se é mandado embora (...) e é preciso ter liberdade para poder se expressar, não precisar ficar abaixando a cabeça sem poder responder ou argumentar, com medo de ser mandado embora (...).

(...) acho que é ter boas condições de trabalho, ter condições de fazer as atividades com qualidade, sem ser muito pressionado, e principalmente ter condições de chegar em casa de noite com vontade de brincar com os filhos, sair (...) Já trabalhei em uma empresa que chegava tão cansado em casa que só pensava em dormir. Quando isto acontece acho que está faltando qualidade de vida no trabalho, não é isto? (...).

(...) é ter vontade de vir trabalhar de manhã, encontrar com os amigos (...) e quando sair da empresa no final do dia ter um sentimento de missão cumprida (...).

(...) ter QVT é ter condições de realizar um bom trabalho, conseguir crescer profissionalmente e como pessoa, equilibrar a vida social e a vida familiar com a

vida profissional. Acho que uma empresa que tem um bom refeitório, boas condições de trabalho quanto à limpeza, iluminação, informação, tem ginástica laboral, tem um bom plano de assistência médica e odontológica, ou seja, cuida da saúde dos funcionários, então é uma empresa que oferece QVT aos seus funcionários (...).

Os relatos acima mostram faces que estão relacionadas às categorias citadas por Richard Walton (1973). Embora nem todos os aspectos das oito categorias tenham sido mencionados, é possível fazer um enquadramento das observações feitas em cada uma dessas categorias. Nos relatos há o depoimento sobre a questão salarial, que se encaixa na primeira categoria, que é *Compensação Justa e Adequada*. Os relatos sobre a necessidade de boas condições de trabalho são incluídos na segunda categoria. Os comentários sobre fazer o que se sabe fazem parte da terceira categoria, que é o *Uso e Desenvolvimento de Capacidades*. A quarta categoria aparece nos aspectos de segurança, comentados pelos funcionários. A quinta categoria, *Integração Social na Organização*, se apresenta no relacionamento entre os funcionários da empresa. A sexta categoria, *Constitucionalismo*, surge no relato sobre liberdade de expressão. A sétima categoria aparece quando se fala no tempo dedicado para lazer com a família. A oitava categoria, *Relevância Social do Trabalho na Vida*, foi expressa no relato sobre os benefícios relacionados à saúde dos funcionários.

5.2 Comparação dos Resultados Obtidos na JC com outras Pesquisas de QVT Realizadas

Traçando um comparativo com outra pesquisa realizada, Warshall (1999) afirma que é difícil estar satisfeito com o sucesso material quando não se gosta do que faz, ou quando se gosta do trabalho, mas não das pessoas com quem se trabalha; ou ainda, quando se gosta do que faz e dos colegas de trabalho, mas não sobra tempo para mais nada. Algumas questões que relacionam a obtenção do sucesso profissional e a qualidade de vida no trabalho são comentadas pelo autor acima, o qual, através de diversas pesquisas realizadas nos Estados Unidos, conclui que há, nos dias atuais, independentemente do nível hierárquico e do quanto se

ganha financeiramente, uma convergência de opiniões de que se precisa investir na qualidade de vida das pessoas e, principalmente, que as próprias pessoas têm que definir o padrão de trabalho que desejam e onde, com quem e quando se quer trabalhar para atingir este padrão desejado.

Esta abordagem traz um enfoque que compartilha a responsabilidade de se obter QVT entre a empresa e os funcionários, pois por melhor que seja a empresa, por mais benefícios que ofereça, se o perfil do funcionário não é adequado para o trabalho que realiza, ou ainda, se há fatores na vida do funcionário que definem prioridades diferentes daquelas que a empresa necessita para aquele momento, será muito difícil que o funcionário tenha ou perceba qualidade de vida no trabalho.

Em uma entrevista realizada na pesquisa de Warshall (1999), um executivo afirmou que durante anos sonhou com determinado emprego, com as viagens e com as atribuições da função. Após um ano na função, e estando feliz com suas atividades, percebeu uma forte desagregação familiar e após seis meses de reflexão, mudou de emprego para poder conviver melhor com a família. Segundo seu relato, abriu mão de tudo em favor de algo muito mais importante para ele, que era a paternidade. Segundo o entrevistado, a paternidade era o prisma através do qual ele via o mundo, e nada era comparável a isto.

Ainda dentro desse contexto, as pessoas tendem a confundir três fatores de suas vidas. O primeiro é seu objetivo de vida, ou seja, o que as pessoas efetivamente gostam de fazer. O segundo fator são os seus ideais, ou seja, o tipo de comportamento que as fazem se sentir bem. Por fim, o terceiro fator são os resultados desejados, ou seja, o que elas podem alcançar. É necessário analisar estes três fatores e comparar as respostas com seus talentos e habilidades naturais. Segundo o autor, esta é a trilha do sucesso pessoal, profissional e da qualidade de vida.

Em termos de Brasil, diversas pesquisas foram feitas nos últimos anos, dentre as quais destacam-se as de Lima (apud Vieira 1996), Burigo (1997) e Vieira (1996).

Lima (apud Vieira 1996) avaliou a QVT com os operários de uma empresa de construção de edificações em Porto Alegre, em 1994, realizando entrevistas e quantificando os resultados, com base nas categorias de Richard Walton (1993), em uma escala de 1 a 5, transformando assim respostas de ordem qualitativa em dados quantitativos de modo que pudessem ser estatisticamente trabalhados. Os

itens que mostraram elevado grau de satisfação por parte dos operários da empresa foram os seguintes:

- a) equipamentos de proteção individual oferecidos pela empresa;
- b) preocupação da empresa com a integridade física e a saúde dos operários;
- c) concessão de benefícios pouco comuns ao setor, como alimentação, disponibilidade e qualidade dos materiais e ferramentas;
- d) oportunidade dos operários obterem uma polivalência que lhes permitia permanecerem no emprego por mais tempo e ampliar as alternativas profissionais;
- e) a forma de tratamento por parte do superior imediato;
- f) o espírito de companheirismo no canteiro de obras;
- g) o cumprimento das obrigações, leis e direitos dos trabalhadores,
- h) sistema de comunicação e transmissão das informações sobre o serviço e a existência de normas e padrões conhecidos dos operários

Os itens avaliados negativamente pelos operários, indicando pontos de insatisfação, foram:

- a) salários, embora os benefícios foram vistos como satisfatórios;
- b) o relacionamento com os patrões;
- c) a retroinformação.

Búrigo (1997) realizou pesquisa qualitativa com dirigentes e servidores da Universidade Federal de Santa Catarina entre 1995 e 1996. As principais conclusões relacionadas às categorias de QVT propostas por R. Walton (1973) foram as seguintes:

- 1.^a categoria - Compensação Justa e Adequada: há compensações subjetivas, em nível pessoal e profissional, dependendo da percepção que cada pessoa tem do seu trabalho. Quanto à compensação financeira, admitem que ganham pouco, mas entendem que a situação não é melhor fora da universidade.
- 2.^a categoria - Condições de Trabalho: há condições físicas e estruturais bastante heterogêneas devido principalmente às verbas enviadas pelo governo federal, pela má distribuição desses recursos dentro da universidade e pela falta de um efetivo gerenciamento dos mesmos.

- 3.^a categoria - Uso e Desenvolvimento das Capacidades: devido às dificuldades apresentadas pelas precárias condições físicas e estruturais da instituição, a maioria encontra dificuldades para desenvolver suas capacidades, enquanto um pequeno grupo afirma desenvolvê-las ao máximo.
- 4.^a categoria - Oportunidade de Crescimento: para os docentes há oportunidade de crescimento devido ao programa de capacitação e do plano de carreira. Para os servidores o programa de capacitação foi uma conquista, mas ainda não há um plano de carreira.
- 5.^a categoria - Integração Social: relataram ter uma boa integração social. No entanto, foi evidenciada uma relação de poder, autoritária, prevalecendo diferenças hierárquicas marcantes entre professor e servidor. A relação com a chefia foi considerada estável e profissional;
- 6.^a categoria - Constitucionalismo: a universidade respeita os direitos de seus servidores muito mais do que zela por eles. São cientes de que a gerência do governo federal inibe a autonomia da universidade.
- 7.^a categoria - Trabalho e Espaço Total de Vida: buscam manter uma relação de equilíbrio entre o trabalho e as outras esferas da vida. Sentem seus trabalhos valorizados pelos colegas e alunos, mas parcialmente pela universidade, devido às condições de trabalho não adequadas. Para os dirigentes a valorização vem com o tempo, como resultado das ações de trabalho.
- 8.^a categoria - Relevância Social do Trabalho: traduz-se na contribuição que dão, através do trabalho, para a concretização da missão da universidade.

Vieira (1996) realizou, em 1995, pesquisa com funcionários das áreas de ferramentaria e metalurgia, também conhecida como fundição de metais, onde trabalhavam 293 dos 4.500 funcionários da empresa, localizada no sul do país. As mudanças na configuração da QVT com a introdução do programa de qualidade na empresa, iniciado em 1992 até 1995, época da pesquisa, considerando as mesmas categorias de QVT definidas por R. Walton (1973) foram as seguintes:

- 1.^a categoria - Compensação Justa e Adequada: não houve alterações, os salários continuam abaixo da média do mercado, mas foi introduzida a participação nos lucros.
- 2.^a categoria - Condições de Trabalho: na área de fundição não houve alterações, permanecendo os problemas relacionados à insalubridade e falta de segurança física. Na ferramentaria o prédio foi reformado e houve melhorias no ambiente físico com maior organização, limpeza e melhores máquinas e ferramentas.
- 3.^a categoria - Uso e Desenvolvimento das Capacidades: o controle de qualidade passou a ser executado pelos próprios trabalhadores, aumentando assim a responsabilidade quanto à qualidade e introduzindo novas e mais sutis formas de controle, tais como o controle estatístico de processo. O controle da produção passou a ser exercido pelas chefias, com a introdução de novos métodos, tais como a padronização de tarefas, normalização, grupos de análises e soluções de problemas. Com relação à autonomia do nível operacional, é restrita na Ferramentaria e inexistente na Fundição. A avaliação de desempenho deixou de ser individual e passou a ser grupai e atrelada à participação dos resultados. A gestão participativa é considerada, pela direção, como um dos fatores de sucesso da empresa e todos estão envolvidos nos grupos de análise e solução de problemas.
- 4.^a categoria - Oportunidade de Crescimento: embora a empresa conte com um plano de carreira, os entrevistados consideram pequenas as possibilidades de crescimento. A rotatividade continuou baixa devido a uma característica social da cidade onde a empresa se localiza, que possui uma forte relação de dependência com a empresa, ou seja, a cidade "vive" em função da empresa. O treinamento foi incrementado, chegando a 6% do faturamento anual, dando-se ênfase a cursos de aperfeiçoamento, viagens, feiras, bolsa de estudos para o segundo grau, técnico, superior e língua estrangeira. A empresa tem como objetivo ter todos os seus funcionários com primeiro grau completo no ano 2000.

- 5.^a categoria - Integração Social: embora o relacionamento entre a chefia e os subordinados seja considerado satisfatório e, em alguns casos, ruim, afirma-se que houve uma tentativa de tomar a postura das chefias mais flexíveis e democráticas.
- 6.^a categoria – Constitucionalismo: embora não tenha havido queixas quanto ao respeito às leis e direitos trabalhistas, as relações da empresa com o sindicato da categoria continua a ser conflituosa.
- 7.^a categoria: Trabalho e Espaço Total de Vida: o trabalho é considerado "tudo" e as atividades de lazer são muito limitadas, normalmente ligadas às atividades domésticas. A cidade oferece poucas áreas de lazer. A empresa tem como prática comprar os dias de férias em momentos de alta produção. As opções e o tempo reservados ao lazer não conduzem a uma melhoria da qualidade de vida.
- 8.^a categoria - Relevância Social do Trabalho: A imagem da empresa no mercado é considerada satisfatória, embora prejudicada pelos baixos salários que paga a seus funcionários.

No caso da pesquisa realizada na JC, pode-se verificar muitos pontos em comum entre as outras pesquisas realizadas, tomando-se como referências as mesmas categorias apresentadas por R. Walton (1973).

- 1.^a categoria - Compensação Justa e Adequada: assim como em Lima (*apud* Vieira 1996), Búrigo (1997) e Vieira (1996), os salários, na percepção dos funcionários, continuam baixos e abaixo da média de mercado. Na JC também foi introduzida a participação nos lucros.
- 2.^a categoria - Condições de Trabalho: as condições físicas e estruturais, de um modo geral, são boas. Na área administrativa, os recursos, principalmente aqueles ligados à informática, são muito bons, com cada funcionário tendo seu próprio computador. No caso da produção, com o início do segundo turno de trabalho e um ritmo mais acelerado de produção, ocorreram falta de ferramentas de trabalho, uma melhor divisão de tarefas e a contratação de mais funcionários. No entanto, o pessoal contratado ainda tinha pouca experiência, o que sobrecarregou alguns

funcionários e postos de trabalho. Também mencionou-se que o número de pessoas contratadas era baixo e haveria necessidade de mais funcionários. Com relação à falta de recursos para investimentos, estes são realizados, desde que comprovadas sua viabilidade econômica. Não há problemas relacionados à insalubridade e falta de segurança física. O ambiente de trabalho é silencioso, limpo, ventilado e bem iluminado. No parte de organização das atividades, o pior resultado esteve com a área administrativa.

- 3.^a categoria - Uso e Desenvolvimento das Capacidades: o controle de qualidade sempre foi executado pelos próprios funcionários da montagem, assim como as atividades de grupos de análises e soluções de problemas são partes da função dos funcionários. O problema na JC não estava ligado à autonomia do nível operacional, mas sim à questão da comunicação que é efetivamente ruim em todos os aspectos e níveis, seja entre chefia e subordinado, entre turnos e na comunicação oficial da empresa.
- 4.^a categoria - Oportunidade de Crescimento: a empresa apresenta um plano de carreira. Por ser uma empresa nova, as promoções de cargo na produção são freqüentes, enquanto na área administrativa é bem mais difícil ser promovido. O treinamento também foi incrementado e assim como em Vieira (1996) a empresa oferece cursos de aperfeiçoamento, pagamento de cursos de segundo grau, técnico, superior e de idiomas, restritos ao inglês e alemão. As dificuldades desta categoria estiveram ligadas ao espaço que os funcionários têm para sugerir e participar. O empresa tem como característica uma excessiva concentração de decisões em nível gerencial.
- 5.^a categoria - Integração Social: assim como nas demais pesquisas, os funcionários relataram ter uma boa integração social na empresa, principalmente com os colegas de trabalho. No entanto, a relação com a chefia não foi considerada adequada, desejando-se uma postura mais educada, democrática, flexível e que reconheça o trabalho dos funcionários.

- 6.^a categoria - Constitucionalismo: se por um lado a empresa paga pontualmente todos os direitos dos funcionários, tendo sido esta avaliação muito positiva na pesquisa, por outro lado, o medo impera nas relações com a chefia. O temor de represálias foi o principal fator negativo desta categoria, seguido pela falta de respeito aos horários e dias de trabalho. Houve, nesse período um excesso de horas de trabalho, além do horário normal diário, assim como muitas jornadas de trabalho aos sábados e domingos. Quanto ao respeito e cumprimento dos direitos trabalhistas, tanto na JC quanto nas três pesquisas citadas, utilizando-se o modelo de R. Walton, esta situação se repetiu e o resultado foi muito positivo.
- 7.^a categoria - Trabalho e Espaço Total de Vida: na JC as questões positivas se referiram aos benefícios recebidos, principalmente ligados ao transporte, plano de saúde, assistência odontológica e auxílio educação. Os aspectos negativos ficaram por conta do refeitório e da alimentação servida que foram muito mal-avaliados, e da jornada de trabalho, considerada muito longa, não permitindo um equilíbrio entre trabalho e convívio social e familiar. Estes aspectos se diferenciaram muito do resultado referente à universidade, onde os servidores e professores buscam manter uma relação de equilíbrio entre o trabalho e as outras esferas da vida. Também há um enfoque diferente da pesquisa nas áreas de fundição e ferramentaria, onde o trabalho é considerado "tudo" e as atividades de lazer são muito limitadas, normalmente ligadas às atividades domésticas.
- 8.^a categoria na JC - Relevância Social do Trabalho: a JC é uma empresa pequena, nova e absolutamente desconhecida da comunidade. O impacto positivo de sua imagem aparece quando fica atrelada ao fornecimento de produtos para uma empresa montadora de automóveis. O aspecto mais positivo desta avaliação foi o orgulho que os funcionários afirmam sentir pela empresa. O aspecto negativo ficou com a comparação com outras empresas em que os funcionários já trabalharam. Muitos afirmaram que a JC não é melhor que as anteriores.

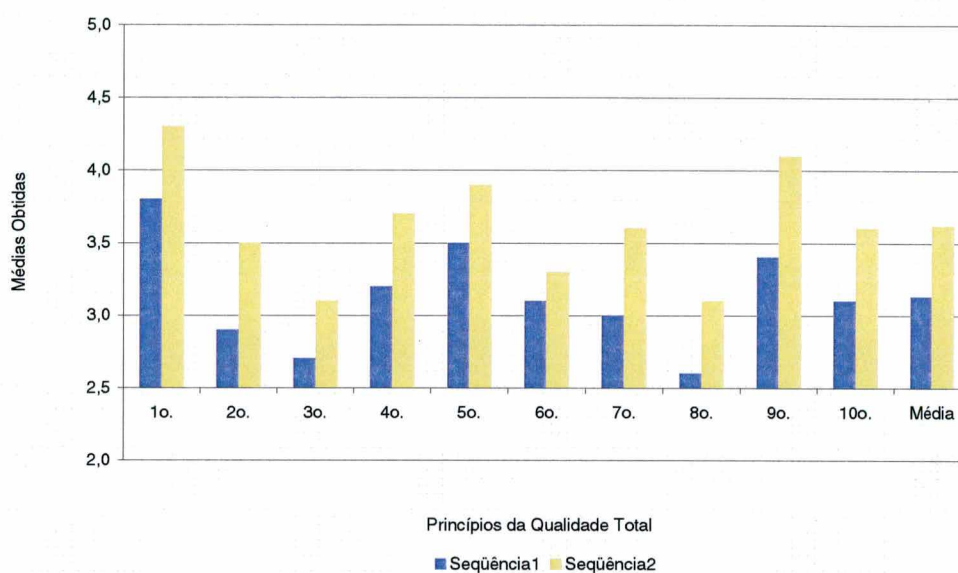
5.3 Comparação entre os Resultados da Primeira e Segunda Coletas de Dados sobre os Princípios da Qualidade Total

A comparação entre os resultados da primeira e segunda coletas de dados sobre os princípios da qualidade total, realizadas em 21/02/2000 e 27/06/2000, respectivamente, apresentaram os mesmos princípios como melhores resultados, ou seja, Total Satisfação dos Clientes, Garantia da Qualidade e Aperfeiçoamento Contínuo, mudando somente a posição do princípio Garantia da Qualidade, em que está relacionado o item certificação do sistema da qualidade, que subiu de terceiro para o segundo melhor resultado.

QUADRO 23 - PRINCÍPIOS DA QUALIDADE TOTAL NA SEQÜÊNCIA DOS PRINCÍPIOS - RESULTADO DAS DUAS COLETAS DE DADOS REALIZADAS NA JC - CURITIBA, PR

PRINCÍPIOS DA QUALIDADE TOTAL	PRIMEIRA COLETA		SEGUNDA COLETA	
	MÉDIA	%	MÉDIA	%
1.º Satisfação dos Clientes	3,8	76	4,3	86
2.º Gerência Participativa	2,9	58	3,5	70
3.º Desenvolvimento dos Recursos Humanos	2,7	54	3,1	62
4.º Constância de Propósitos	3,2	64	3,7	74
5.º Aperfeiçoamento Contínuo	3,5	70	3,9	78
6.º Gerenciamento de Processos	3,1	62	3,3	66
7.º Delegação	3,0	60	3,6	72
8.º Disseminação de Informações	2,6	52	3,1	62
9.º Garantia da Qualidade	3,4	68	4,1	82
10.º Não Aceitação de Erros	3,1	62	3,6	72
MÉDIA	3,13	62,6	3,62	72,0

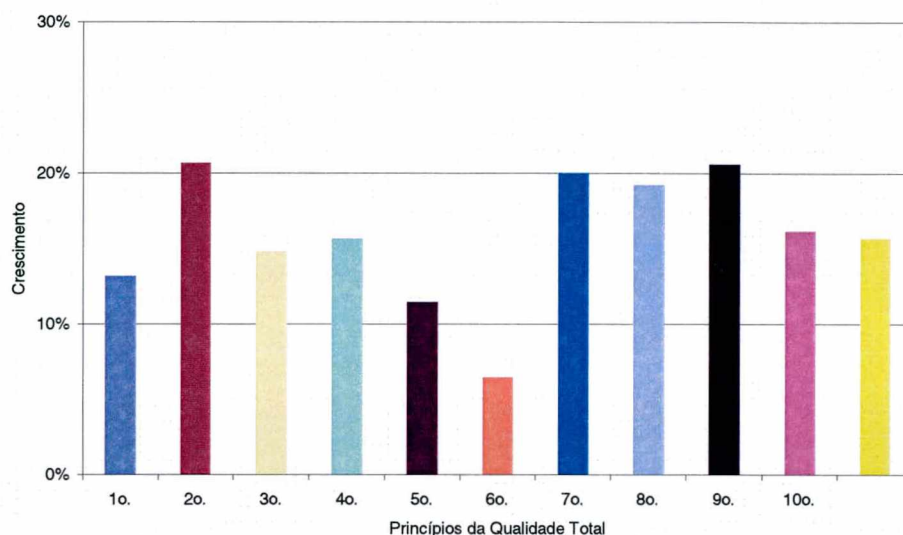
GRÁFICO 11 - PRINCÍPIOS DA QUALIDADE TOTAL NA SEQÜÊNCIA DOS PRINCÍPIOS - RESULTADO DAS DUAS COLETAS REALIZADAS NA JC - CURITIBA, PR



QUADRO 24 - PRINCÍPIOS DA QUALIDADE TOTAL - MÉDIAS E CRESCIMENTO PERCENTUAL DE CADA PRINCÍPIO NAS DUAS COLETAS DE DADOS REALIZADAS NA JC

PRINCÍPIOS DA QUALIDADE TOTAL	PRIMEIRA COLETA	SEGUNDA COLETA	CRESCIMENTO	
	Média	Média	Valores	%
1.º Satisfação dos Clientes	3,8	4,3	0,5	13
2.º Gerência Participativa	2,9	3,5	0,6	21
3.º Desenvolvimento dos Recursos Humanos	2,7	3,1	0,4	15
4.º Constância de Propósitos	3,2	3,7	0,5	16
5.º Aperfeiçoamento Contínuo	3,5	3,9	0,4	11
6.º Gerenciamento de Processos	3,1	3,3	0,2	6
7.º Delegação	3,0	3,6	0,6	20
8.º Disseminação de Informações	2,6	3,1	0,5	19
9.º Garantia da Qualidade	3,4	4,1	0,7	21
10.º Não Aceitação de Erros	3,1	3,6	0,5	16
Média	3,13	3,62	0,49	15,7

GRÁFICO 12 - PRINCÍPIOS DA QUALIDADE TOTAL - CRESCIMENTO PERCENTUAL DE CADA PRINCÍPIO NAS DUAS COLETAS DE DADOS REALIZADAS NA JC - CURITIBA, PR



No gráfico comparativo entre os resultados das duas coletas de dados observa-se uma situação muito positiva, em que todos os princípios tiveram resultados melhores na segunda avaliação, realizada em 27.06.2000, em comparação com a primeira, realizada em 21.02.2000. Neste período ocorreu a certificação do sistema da qualidade em 26.04.2000.

Observando o gráfico, verifica-se os princípios que mais cresceram foram:

- 2.º Princípio: Gerência Participativa, com 21%;
- 3.º Princípio: Garantia da Qualidade, com 21%;
- 7.º Princípio: Delegação, com 20%;
- 8.º Princípio: Disseminação de Informações, com 19%;
- 4.º Princípio: Constância de Propósitos, com 16%;
- 10.º Princípio: Não Aceitação de Erros, com 16%;
- 3.º Princípio: Desenvolvimento de Recursos Humanos, com 15%;
- 1.º Princípio: Satisfação Total dos Clientes, com 13%;
- 5.º Princípio: Aperfeiçoamento Contínuo, com 11%;
- 6.º Princípio: Gerenciamento de Processos, com 6%;

Pode-se observar que os três melhores colocados nas duas coletas foram os mesmos princípios, ou seja, Satisfação Total dos Clientes, Aperfeiçoamento Contínuo e Garantia da Qualidade.

O primeiro princípio, **Satisfação Total dos Clientes**, em ambas as avaliações foi o primeiro colocado em números absolutos. Em crescimento de uma coleta para a outra, teve melhoria de 13% em sua nota, ficando em oitavo lugar entre os dez princípios. O cliente é a razão da empresa existir e deve receber produtos de qualidade. Isto é apresentado e discutido diariamente com os funcionários da empresa.

O segundo princípio, **Gerência Participativa**, ficou em primeiro lugar, com crescimento de 21%, ou seja, houve um esforço significativo para melhorar a postura gerencial, tanto que o sétimo princípio, **Delegação**, esteve em terceiro lugar em crescimento, com 20%. Isto pode ser creditado também ao processo de certificação, em que há uma forte necessidade de delegação e participação de todos para se atingir o objetivo. Também pode ser visto como consequência da primeira avaliação quando estes princípios não tiveram avaliações positivas, ficando em sétimo (**Delegação**) e oitavo lugar (**Gerência Participativa**). Na segunda avaliação, o princípio **Delegação** ficou em quinto lugar e **Gerência Participativa** em sétimo.

Nos relatos apresentados no quadro 16 - "No seu entender, o processo de certificação do sistema da qualidade melhorou as condições de trabalho na empresa?" – os dois itens que mais apareceram como respostas positivas relacionadas às mudanças ocorridas foram, em primeiro lugar, o relacionamento com a chefia, com 10,8% do total dos comentários realizados. Em segundo lugar, elogios às melhorias na comunicação interna, com informações atualizadas nos editais e reuniões mais freqüentes, apareceram em 9,5% das respostas.

O terceiro princípio, **Desenvolvimento de Recursos Humanos**, teve um crescimento de 15%, ficando em sétimo lugar entre os dez princípios. As explicações e os relatos apresentados não trouxeram novos elementos além daqueles apresentados na sétima categoria de QVT, O Trabalho e o Espaço Total de Vida.

O quarto princípio, **Constância de Propósitos**, teve um crescimento de 16% da primeira para a segunda avaliação. Neste princípio estão inclusos a continuidade dos programas implantados, a coerência nas atitudes e práticas da empresa, o planejamento estratégico e a convergência das ações. Para uma empresa que planejou a obtenção desta certificação em seu planejamento

estratégico, obteve a certificação através de um trabalho intenso de treinamento, reuniões e aplicação de novas práticas na empresa, a percepção positiva por parte dos funcionários é coerente.

O quinto princípio, **Aperfeiçoamento Contínuo**, teve um crescimento entre as duas avaliações de 11%, ficando em penúltimo lugar em termos de crescimento. Entre os itens que caracterizam este princípio estão a inovação, a fixação de novas metas, novos desafios, uso de novas tecnologias e utilização de indicadores de desempenho. Na reunião de encerramento da auditoria do sistema da qualidade na qual a empresa foi certificada, em Abril de 2000, o auditor do órgão certificador fez o seguinte comentário:

(...) após a obtenção de uma certificação ocorre um relaxamento natural, pois as expectativas de se obter uma certificação como esta é elevada, assim como a tensão antes e durante a auditoria. No entanto, é necessário que este relaxamento não tenha um prazo muito longo para não se perder o trabalho realizado. Quero dizer que embora vocês estejam recomendados para obter a certificação, saibam que o caminho para se manter este patamar obtido é tão árduo quanto a obtenção dele (...).

Além do relaxamento natural, neste período as melhorias que ocorreram no processo não trouxeram grandes inovações, tampouco novas tecnologias.

O sexto princípio, **Gerenciamento de Processo**, que caiu do quinto lugar na primeira coleta de dados, com nota 3,1, para o oitavo lugar na segunda, com nota 3.3, com crescimento de 6%, o menor crescimento entre todos os princípios. Analisando esta situação, obtiveram-se nas entrevistas gerenciais os seguintes comentários:

(...) devemos verificar os três pontos principais deste princípio, que são: cadeia cliente - fornecedor, mensuração através de indicadores e integração de processos. Os indicadores existem e são periodicamente apresentados para os funcionários, tendo inclusive quadros espalhados pela empresa, em que apresentam estes resultados diariamente. O conceito de cliente interno também é conhecido, mas talvez precise de reforço, tanto conceitualmente como na prática, mas talvez seja necessária uma avaliação mais profunda para avaliar este item e as causas de não se observar este conceito Quanto à integração dos processos entendo que a empresa está muito bem (...).

A seguir os relatos dos funcionários mensalistas:

(...) Com relação à integração de processos, talvez esta seja a chave da pouca evolução deste item (...) conseguimos a certificação, mas sinceramente trabalhamos de forma isolada, com pouca integração ou talvez com integração menor que a esperada e desejada por todos nós (...).

(...) Parecia que o mais importante era que o departamento de cada um não tivesse não-conformidades, esquecendo que o mais importante era que ninguém não tivesse não-conformidades na auditoria de certificação (...).

(...) Faltou também melhor comunicação para itens interdepartamentais, tanto que foi aquela correria na última semana, exatamente para ajustar estas interfaces (...).

O sétimo princípio, **Delegação**, cresceu 20% entre a primeira e a segunda avaliação, ficando em terceiro lugar. Junto com o conceito de gerência participativa que foi o que mais progrediu, há fortes indícios de que o processo de certificação teve uma influência acentuada nesta melhoria. Isto se deve pela percepção que os funcionários passam a ter de autonomia e responsabilidade pela elaboração e discussão de procedimentos relacionados ao sistema da qualidade, assim como à implantação de uma série de ações para se adequar às normas do sistema de qualidade. Pelo fato de o número de reuniões e de ações necessárias ser muito elevado, é apropriado e necessário que haja uma delegação maior para se atingir os resultados. Desta forma, é coerente que o princípio Delegação tenha um forte crescimento.

O oitavo princípio, **Disseminação de Informações**, apesar de ser o último colocado em ambas as avaliações, teve um crescimento de 19%, posicionando-se em quarto lugar. Isto significa, que na percepção dos funcionários, este é o princípio que apresenta maior problema, tanto que no quadro 19 (sugestões para melhorar a QVT na empresa - segunda coleta de dados de QVT em 27.06.00), o segundo item mais mencionado foi "melhorar a comunicação", com 19,1% dos funcionários que responderam à questão.

Por outro lado, no quadro 16 (Respostas agrupadas da pergunta: "No seu entender, o processo de certificação do sistema da qualidade melhorou as condições de trabalho na empresa?" - 2ª coleta de dados de QVT - 27.06.00), entre os melhores resultados, com 9,5% das respostas, estava a comunicação, que havia melhorado.

A análise deste princípio foi muito próxima aos relatos apresentados na terceira categoria de QVT - Uso e Desenvolvimento das Capacidades –, não ocorrendo novos elementos para serem comentados.

O nono princípio, **Garantia da Qualidade**, foi o primeiro lugar em crescimento, com 21%. Uma possível explicação para isto pode estar no relato abaixo:

"(...) Esta situação provavelmente se deve ao processo de certificação do sistema de qualidade ocorrido entre as duas avaliações, afinal conquistamos esta certificação conjunta em três das mais conhecidas normas de sistemas da qualidade a nível mundial (...).

O décimo princípio, Não Aceitação de Erros, apresentou crescimento de 16% entre as duas avaliações realizadas, ficando em quinto lugar em crescimento. O conceito de Crosby (1994) de Zero-Defeitos é aplicável a este princípio. No entanto, embora os indicadores de desempenho da qualidade da empresa esteja em melhoria, a empresa convive ainda com índices de rejeições internas considerados altos. Desta forma, a percepção que os funcionários têm é que os erros continuam existindo e as ações são muito lentas. O depoimento de um funcionário mostra uma abordagem sobre a importância do controle dos custos da qualidade e dos procedimentos.

(...) uma melhoria clara que a certificação trouxe foi relacionada ao nosso trabalho de avaliar o custo da não-qualidade. Antes fazíamos as reuniões sobre as peças rejeitadas quando havia tempo e a participação era baixíssima. Quando foi elaborado e discutido o procedimento sobre as peças rejeitadas em processo e recebimento de materiais, foi acertado que as reuniões seriam diárias, com representantes das áreas de materiais, qualidade e produção. Foi acertado que faríamos o levantamento dos custos e para isto precisaríamos que o sistema de dados estivesse atualizado. Isto foi feito rapidamente, porque tínhamos que obter a certificação. Além disto, como os gerentes tinham que assinar as planilhas, eles começaram a observar estes custos com outros olhos e aí as coisas começaram a melhorar (...).

Finalmente, perguntou-se a cada entrevistado o que havia mudado na empresa entre as duas avaliações realizadas, e se as mudanças haviam sido provocadas pela processo de certificação do sistema da qualidade. Foram rerepresentados os resultados da segunda avaliação e as respostas dadas nos questionários.

Os relatos apresentaram informações adicionais àqueles colhidos nos questionários:

(...) para mim a principal mudança ocorreu com a primeira pesquisa de qualidade de vida. Aquilo mexeu com o pessoal e principalmente começou a melhorar o tratamento recebido por parte dos funcionários da produção. Era muita grosseria (...). Com a avaliação ruim que tiveram, melhorou o tratamento (...).

(...) o trabalho na administração ficou mais disciplinado. Agora há procedimentos de trabalho. As pessoas sabem o que têm que fazer. Sabem quais formulários têm que usar. Quando se quer realizar uma compra improdutivo, sabe-se o que é necessário fazer. Antes, cada um fazia da forma que achava melhor (...) Não havia padrão (...).

(...) para mim o que mais foi interessante neste processo foi o aumento de reuniões que tivemos. Com isto fiquei conhecendo melhor a empresa como um todo, seu funcionamento, porque temos que controlar um monte de coisas (...).

(...) o trabalho em equipe melhorou. A relação entre as pessoas ficou mais aberta. As pessoas ficaram mais acessíveis e acabou, pelo menos para mim, aquele medo de entrar no escritório. A barreira diminuiu entre os que usam e os que não usam uniformes (...)"

(...) melhoraram as práticas de trabalho. Antes eram promovidas aquelas pessoas que o chefe gostava. Agora há um sistema de promoção mais claro. As pessoas se candidatam, são feitas entrevistas e testes. Acho que ficou mais justo. Acho que isto aconteceu por causa do sistema de qualidade, pois era necessário ter procedimentos para isto e implantar esta prática. Não é assim? (...).

(...) aumentou a quantidade de treinamento e isto é sempre muito bom (...).

(...) mudança mesmo ocorreu na área de recursos humanos. Não sei se o sistema da qualidade tem algo a ver com isto, mas a pesquisa ajudou muito, principalmente porque pudemos mostrar que não estávamos contentes com o banco de horas e também com a forma como ele estava sendo controlado, ou melhor, não controlado (...).

Este último relato sintetiza uma situação característica desta empresa, em que nos meses entre as coletas de dados, principalmente nos meses de fevereiro a abril/2000, tudo que ocorria na empresa entendia-se como sendo por responsabilidade do sistema da qualidade e da necessidade de se obter a certificação. As substituições dos funcionários da área de recursos humanos é o exemplo mais típico. Os funcionários perceberam que a pesquisa constituiu um instrumento poderoso para ajudá-los na obtenção de seus objetivos, que, no caso, era melhorar o atendimento por parte da área de recursos humanos e melhorar o controle realizado no banco de horas. Como isto ocorreu de fato, associou-se o sistema da qualidade, à pesquisa de qualidade de vida no trabalho e às substituições de funcionários no departamento de recursos humanos.

Por fim, um relato que resume muito bem todo processo de certificação:

(...) vejo a certificação como um poderoso catalisador de ações. Muitas coisas que tinham que ser feitas, mas que por diversas razões acabavam sendo deixadas de lado, de repente, como tinha que ser resolvido, eram feitas (...).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa ocorreu em uma empresa multinacional com pouco mais de 100 funcionários, localizada na região metropolitana de Curitiba, PR, atuando no ramo metalúrgico e que passou por um processo de certificação do sistema da qualidade, com base nas Normas ISO 9000, QS 9000 e VDA 6.1 no período avaliado. Outra característica desta empresa é o fato de ter obtido a certificação de seu sistema da qualidade em abril de 2000, exatamente um ano após ser inaugurada, em abril de 1999. Foi necessário, neste um ano de trabalho, um esforço muito grande por parte de todos para conseguir adequar as diversas experiências que cada funcionário trazia de empresas em que havia trabalhado nos últimos anos. Se por um lado foi enriquecedor, por outro trouxe muitas dificuldades para se chegar a um ponto comum, a um consenso que permitisse a implantação rápida e eficaz de rotinas de trabalho.

Por ser uma empresa nova, a certificação do sistema da qualidade foi muito importante para a divulgação e implementação de procedimentos de trabalho, pois até o início deste processo de certificação havia somente iniciativas isoladas de divulgação e implementação de procedimentos. A empresa passou por uma forte formalização e definição de atividades e responsabilidades, o que até então era feito informalmente ou simplesmente não era feito. Exemplo disto foi a própria avaliação de qualidade de vida no trabalho, que foi entendida pelos funcionários como o primeiro canal de comunicação implantado entre eles e a empresa. Nas entrevistas realizadas várias afirmações foram feitas referentes às melhorias nas condições de trabalho após a primeira avaliação.

Este trabalho teve como objetivo analisar se no processo de certificação do sistema de qualidade da empresa houve alteração na percepção dos funcionários quanto à qualidade de vida no trabalho e quanto aos princípios da qualidade total.

Observando os resultados das avaliações, o relato dos entrevistados e o envolvimento dos funcionários neste processo, pode-se dizer que a implantação do sistema da qualidade traz benefícios para todos os envolvidos. Comparando-se as duas coletas de dados de qualidade de vida, em que as médias obtidas foram de 58,1% de respostas "sim" na primeira avaliação, que indicam concordância e

satisfação com o item em questão, e 63,4% na segunda avaliação, vê-se um crescimento de 9,1%.

Com base nestes valores, duas questões foram colocadas para análise. A primeira foi o resultado em si. Todos os gerentes entrevistados se mostraram surpresos com o resultado de pouco mais de 50% de respostas positivas às questões, ou seja, há indícios que mostram que o resultado ficou aquém das expectativas gerenciais. Por outro lado, como não há valores referenciais deste modelo aplicado em outras empresas para se realizar um comparativo efetivo, ficou a informação de que o modelo utilizado deve ser repetido periodicamente e, através destes resultados, realizado um acompanhamento destes indicadores. Neste contexto, tem-se a segunda questão, em que se avalia se o crescimento de 9,1% estava coerente com os objetivos da empresa? Este crescimento ficou dentro das expectativas gerenciais. Esperava-se um crescimento em torno de 10% em cada avaliação realizada anualmente, ou seja, o objetivo para a próxima coleta de dados, em abril de 2001, é obter resultados com valores, no mínimo, de 70% de aprovação às questões colocadas.

No caso da avaliação dos princípios da qualidade total, os resultados obtidos na primeira coleta de dados apresentaram uma média dos dez princípios igual a 3,13 para um valor máximo de 5,0. Na segunda coleta o resultado foi de 3,62, com um crescimento de 15,7%. Também para estas avaliações os resultados foram entendidos como o início de um processo, com um diagnóstico dos pontos positivos e dos pontos negativos segundo a percepção dos funcionários. Estes resultados servirão como mais um elemento para auxílio na tomada de ações por parte do corpo gerencial da empresa.

Com a aplicação das avaliações em dois momentos distintos foram atendidos os objetivos específicos definidos no início deste trabalho, ou seja, proceder ao levantamento da situação antes da certificação e após a certificação do sistema da qualidade, com relação à percepção dos funcionários quanto à qualidade de vida no trabalho e aos princípios da qualidade total.

Outro objetivo específico foi apontar as diferenças e semelhanças nos resultados encontrados nos dois momentos de coleta de dados, antes e depois da

certificação do sistema da qualidade, assim como verificar o quanto o processo de certificação do sistema da qualidade pode ser responsável pelas alterações ocorridas na percepção dos funcionários. Neste caso, os resultados obtidos não necessariamente podem ser creditados ao processo de implantação do sistema da qualidade. No entanto, pelas características da empresa, pelo período bastante curto de quatro meses entre as duas avaliações, em que somente esta programa foi implantado na empresa e para o qual houve uma concentração de esforços muito grande por parte de todos os funcionários, há indícios de que o processo como um todo melhora as condições de QVT e da percepção dos princípios da qualidade total.

Outro objetivo proposto neste trabalho foi mostrar os principais problemas encontrados e as ações tomadas pelo corpo gerencial da empresa, o que foi apresentado nas respostas dos questionários e nos relatos das entrevistas realizadas.

O último objetivo proposto foi avaliar quais foram os benefícios gerados pela implantação do sistema da qualidade na opinião dos funcionários da empresa. Com os resultados obtidos pretendeu-se obter um diagnóstico e, com base nele, gerar melhorias posteriores na empresa. A própria iniciativa de se realizar a pesquisa foi muito bem vista por parte dos funcionários e, tal como apresentado em relato no quinto capítulo, foi considerada o primeiro avanço em termos de melhoria de comunicação dentro da empresa. Isto parece confirmar que a qualidade na empresa não pode se resumir a um quadro de certificações, mas são necessárias implementações de mudanças organizacionais de forma contínua, através de um planejamento consistente, calcado em métodos e estratégias compatíveis, visando ao melhor desenvolvimento da tecnologia e, principalmente, ao melhor aproveitamento dos recursos de toda ordem, entre eles do potencial humano das organizações. O desenvolvimento de metodologias que otimizem esse potencial é importante para a gestão da qualidade total e, da mesma forma, para oferecer melhor qualidade de vida no trabalho. (Fernandes, 1996)

Outro aspecto a ser considerado relaciona-se ao auxílio educacional oferecido pela empresa aos funcionários. A educação é diretamente responsável pelo processo de socialização das pessoas em qualquer fase da vida. Desse modo, contribui definitivamente para a incorporação das crenças e valores que irão guiar a maioria das condutas e atitudes do indivíduo em relação à comunidade e a todas as

organizações que com ele interagem (Martin Baró, 1985). Diante dessa perspectiva, a sociedade como um todo se beneficia da formação educacional de cada indivíduo. A qualificação do funcionário é entendida como resultado da instrução e da experiência, sendo que por instrução compreende-se tanto a freqüência ao sistema de ensino regular quanto a realização de cursos profissionais ofertados por instituições específicas de treinamento ou pelas próprias empresas.

No entender dos gerentes da empresa pesquisada, a educação afeta diretamente a produtividade, o crescimento profissional dos funcionários, a participação em programas de melhorias, uma postura pró-ativa, além de melhorar a comunicação, pois a compreensão e o entendimento serão mais fáceis. Investir na educação dos seus funcionários pode não ter um retorno imediato, mas certamente este virá a médio e longo prazos, pois se um funcionário sente que está sendo valorizado e que a empresa está preocupada com seu aperfeiçoamento, estará cada vez mais comprometido, e as pessoas só se comprometem quando há relação de confiança e significado no que fazem.

Nas entrevistas com os funcionários mensalistas percebe-se que estes buscam, além de salário e estabilidade, a possibilidade de crescimento e de aprendizagem. Entre os benefícios oferecidos pela empresa, o auxílio educacional é um aspecto que faz a diferença para os funcionários que desejam estudar.

Com as observações antes, realizadas, a expectativa pessoal em termos de programas de qualidade é de que as empresas sigam esta vertente de qualidade de vida no trabalho e que a QVT se incorpore definitivamente no cotidiano das empresas. Além disso, ao conceberem um programa de qualidade, percebam que o mesmo não será implantado com sucesso se não houver um efetivo envolvimento e participação dos funcionários atuando com satisfação e motivação para a realização de suas atividades; e isto é qualidade de vida no trabalho. Repetindo um depoimento de um funcionário: "(...) a certificação do sistema da qualidade é um poderoso catalisador de ações (...)". Espera-se, assim, que este trabalho ajude, de alguma forma, empresas e funcionários a encontrarem estes catalisadores e a realizarem processos de certificação e implantação de QVT que proporcionem efetivamente uma melhor QVT em nossas empresas. Esta busca sistêmica ocorre desde Taylor, com sua proposta de uma revolução mental tanto por parte dos patrões como dos

empregados, com objetivos de obter ao mesmo tempo o máximo de prosperidade para os patrões e para os empregados, o que exigiria uma identidade de interesses entre eles (Chiavenato, 1999). Uma busca maior ainda e mais antiga é a nossa busca pela felicidade, que é o que mais desejamos na vida, porém para ser feliz são necessários saúde, satisfação consigo próprio e com seu trabalho, e tudo isto é diretamente proporcional à qualidade de vida (Matos, 1996). É interessante avaliarmos o conceito de empresa feliz apresentada por Matos (1996), cujos valores são muito próximos aos indicadores de QVT, podendo-se definir "empresa feliz" como aquela que oferece as condições motivacionais à plenitude da realização humana, ou seja, um clima estimulador à participação e à criatividade, canais abertos de comunicação e expressão, exercício regular da delegação de autoridade e do trabalho em equipe, incentivos ao desenvolvimento da capacidade de liderança, reconhecimento ao esforço empreendedor e à obtenção de resultados, ou seja, a empresa feliz é a empresa bem administrada.

Entre as muitas dificuldades encontradas para a realização da pesquisa, uma em particular merece destaque: o receio inicial, por parte do corpo gerencial, em permitir sua realização. Este receio estava baseado no fato de que a própria pesquisa poderia gerar fortes expectativas nos funcionários, que, por sua vez, poderiam ficar frustrados, caso não fossem resolvidos os problemas levantados.

Outro ponto a frisar, conforme Fernandes (1996), reside na expectativa de que a empresa pode obter qualidade de produtos e serviços, mesmo com a qualidade de vida dos que produzem apresentando baixos níveis de satisfação, ou o que é pior, não havendo sequer o cuidado de avaliar esta qualidade.

Em síntese, pelo menos a avaliação teve início na empresa pesquisada e a evolução deste indicador é algo a ser acompanhado nas próximas avaliações, pois qualidade não é simplesmente uma certificação de sistema da qualidade. A partir da obtenção de uma certificação, é necessária e indispensável a implementação de mudanças organizacionais na busca de melhoria contínua, através de planejamento consistente, calcado em métodos e estratégias para a melhoria tecnológica e também para o desenvolvimento humano, buscando um melhor aproveitamento e aprimoramento do potencial humano das organizações.

6.1 Recomendações

A análise dos resultados das coletas de dados e das entrevistas geraram informações que nos permitem propor algumas recomendações:

- a) para a empresa pesquisada recomenda-se um aumento da oferta de treinamento aos funcionários, contemplando principalmente os itens que envolvam as atividades pesquisadas, visando permitir aos funcionários um maior conhecimento das técnicas que podem ser utilizadas para auxiliar na resolução dos problemas da empresa de um modo geral, assim como dos problemas citados nesta pesquisa, especialmente relacionados à comunicação e relacionamento interpessoal;
- b) desenvolver novas pesquisas dentro da empresa, pois ao se avaliar se o processo de certificação de sistemas da qualidade na empresa pode gerar alterações de percepção dos funcionários com relação à empresa em que trabalha, poder-se-ia posteriormente avaliar se as alterações produzidas por este processo de mudanças poderiam influenciar as vidas destes funcionários e, de alguma forma, levá-los a aplicar os princípios da qualidade total em suas vidas particulares. Exemplo disto seria o fato de pessoas, após vivenciarem este processo de certificação, passarem a elaborar uma missão de vida, realizar um planejamento estratégico para sua própria vida, passar a identificar e atender adequadamente seus clientes internos em casa, no trabalho, na escola, ou seja, passar a realmente ouvir a voz do cliente;
- c) realizar novas pesquisas, buscando uma correlação entre os índices obtidos na pesquisa de QVT e PQT com os índices de qualidade e produtividade da empresa, entre eles produção por funcionário, rejeições internas, reclamações por parte dos clientes ou outros índices que porventura possam permitir esta correlação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Coletâneas de normas de sistemas da qualidade**. Rio de Janeiro: ABNT, 1995
- ALVES, Judith A. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. **Cadernos de Pesquisa da USP**, São Paulo, n.77, p. 53-61, 1991.
- BITTENCOURT, José G.A. Lameira; MILET, Paulo B.; AZAMBUJA, Telmo T. **Qualidade total e seus dez princípios**. 2.ed. São Paulo: IBQN, 1992.
- BROCKA, B. e BROCKA, M. S. **Quality management**. New York: Irwin, 1992.
- BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.
- BÚRIGO, Carla C. D. **Qualidade de vida no trabalho: dilemas e perspectivas**. Florianópolis: Insular, 1997.
- CAMPOS, Vicente Falconi **TQC - Controle de Qualidade Total**. 2. ed. São Paulo: Bloch Editores, 1992.
- CERQUEIRA, Jorge P. e MARTINS, Márcia C. **O sistema ISO na prática**. São Paulo: Pioneira, 1996.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999b.
- CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 5ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999a. v.1.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.
- CROSBY, P. **Qualidade é investimento**. 6.ed. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1994.
- DEMING, W.E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1993.
- FEIGENBAUM, Armand V. **Controle de qualidade total**. 40.ed. São Paulo: Makron Books Editora, 1994. v.1 e v.2.
- FERNANDES, Eda C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 2.ed. Salvador: Casa da Qualidade Edit. Ltda, 1996.
- FRANCO, Maria L. P. B. **O "estudo de caso" no falso conflito que se estabelece entre análise quantitativa e a análise qualitativa**. São Paulo: PUC, 1986.
- GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a versão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- GELLERMAN, Saul W. **Motivação e produtividade**. São Paulo: Melhoramentos, 1963.

- GODOY, Arilda. Pesquisa qualitativa tipos fundamentais. **Revista da Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, p.2029, maio/jun. 1995.
- HAMPTON, David R. **Administração contemporânea**. 3.ed. São Paulo: McGrawHill, 1992.
- HARRINGTON, H. James. **O Processo do aperfeiçoamento do controle de qualidade**. São Paulo: McGrawHill, 1989.
- INSTITUTO DE QUALIDADE AUTOMOTIVA. **VDA 6.1 – Gerenciamento do sistema da qualidade na indústria automobilística: auditoria do sistema da qualidade**. 4.ed. São Paulo: IQA, 1998.
- ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- JURAN, J.M. **Quality control handbook**. São Paulo: McGrawHill, 1979.
- KANAANE, Roberto. **O comportamento humano nas organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- KANHOLM, Jack. **ISO 9000 explicada**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- KOCHE, José Carlos, **Fundamentos de metodologia científica**. 14.ed. Petrópolis: Vozes, 1997.
- KONDO, Yoshio. **Motivação humana: um fator chave para o gerenciamento**. São Paulo: Gente, 1994.
- LOBOS, Júlio. **Qualidade através das pessoas**. São Paulo: Editora Hamburg, 1991.
- LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.
- MARANHÃO, Mauriti. **ISO 9000: manual de implementação**. 3.ed. São Paulo: Quality Mark, 1996.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 4.ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- MARTIN BARÓ, Ignacio. **Accion e ideologia: psicologia social desde centroamerica**. 2.ed. El Salvador: UCA Editores, 1985.
- MATOS, Francisco G. **Empresa feliz**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade**. 8.ed. São Paulo: Pioneira, 1994.
- NADLER, David; LAWER, Edward E. **Quality of work life: perspectives and directions**. Organization Dynamics, 1983.
- QUIRINO T.; XAVIER O. Qualidade de vida no trabalho em organizações de pesquisa, **Revista de Administração**, São Paulo, v.22 n.1, jan./mar. 1987.

- REIS, Luís Filipe S. D.; OLIVEIRA, J. F. **Qualidade total**: como estabelecer as bases e encantar os clientes com os serviços prestados. 1.ed. São Paulo: Érica, 1997.
- RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.
- RODRIGUES, Marcos V. C. **Qualidade de vida no trabalho**. Petrópolis: Vozes. 1991.
- TEIXEIRA, Carlos A. A evolução da qualidade. **Revista Banas Qualidade**, São Paulo, ano 10, n.100, set. 2000.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S., **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- VIANNA, Marco Aurélio. **Que crise é esta?** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- VIEIRA, Adriane. **A qualidade de vida no trabalho e o controle de qualidade total**. Florianópolis: Insular, 1996.
- WALTON, Mary. **O método deming de administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1989.
- WALTON, Richard. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**, Cambridge, v15, n.1, 1973.
- WARSHALL, M. Mais qualidade de vida. **Revista HSM Management**, São Paulo, v.3, n.13, mar./abr. 1999.
- WEISS, Donald H. **Motivação & resultados**: como obter o melhor de sua equipe. Tradução: Marta e Guido Mortara. São Paulo: Nobel, 1991.
- ZANELLI, J. C. Um procedimento informatizado de entrevistas recorrentes para identificação e análise de problemas organizacionais e sociais. In: Encontro Anual da ANPAD, 26., 1992, Canela, RS. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 1992.

8.º PRINCÍPIO: DISSEMINAÇÃO DE INFORMAÇÕES

Assinale com um "X" na nota correspondente à sua opinião para o Oitavo Princípio de Qualidade Total: Disseminação das Informações - considerando fatores como Conhecimento do negócio, missão, propósitos, estratégias e planos, Troca de informações com o meio exterior, Sistema interno de difusão das informações, Credibilidade das informações, Fluxo de informações rápido e constante e Transparência da organização

Informações sobre a empresa não são disseminadas internamente, gerando boatos e distorções de fatos. Cada um conhece apenas o seu trabalho, ignorando o quanto ele é importante para os objetivos da empresa como um todo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

O negócio, a missão, os objetivos e os planos da empresa são amplamente divulgados e conhecidos por todos. Empregados participam de sua formulação e se sentem comprometidos com eles.

9.º PRINCÍPIO: GARANTIA DA QUALIDADE

Assinale com um "X" na nota correspondente à sua opinião para o Nono Princípio de Qualidade Total: Garantia da Qualidade - considerando fatores como Ações sistemáticas e planejadas, Estabilidades dos processos e rotinas, Confiabilidade e certificação, Formalização do processo e Garantia da Qualidade em Serviços

Nossos processos não estão padronizados nem documentados. Não temos orientações claras e precisas sobre como fazer as coisas ocasionando desperdícios e retrabalhos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Todos os nossos processos são formalizados e documentados. Em consequência disto, nós e nossos clientes temos total confiança quanto à qualidade de nossos produtos e serviços.

10.º PRINCÍPIO: NÃO ACEITAÇÃO DE ERROS

Assinale com um "X" na nota correspondente à sua opinião para o Décimo Princípio da Qualidade Total: Não Aceitação de Erros - considerando fatores como Não se conformar com o erro, Definição do certo, Atitude preventiva e Custos da Qualidade

Os erros são descobertos depois que os produtos e serviços foram executados e na maioria das vezes, o que é muito grave, são descobertos pelos nossos clientes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Em nossa empresa ninguém se conforma com erros. Sabemos claramente o que é certo e adotamos medidas para evitar erros e retrabalhos.

ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO: NOSSA EMPRESA TRABALHA COM QUALIDADE TOTAL?

Com o objetivo de avaliarmos se estamos trabalhando seguindo os princípios da qualidade total, estamos realizando esta pesquisa em conjunto com a pesquisa de qualidade de vida no trabalho. Este material também possui finalidades acadêmicas e seu resultado será utilizado como referência na dissertação de mestrado de um colaborador de nossa planta.

Assinale com um "x", de acordo com sua opinião, o quanto a empresa considera importante cada um dos princípios da qualidade total abaixo citados. Para auxiliar sua avaliação são apresentadas duas situações extremas, que correspondem à nota 1 (texto à esquerda) e à nota 5 (texto à direita).

1.º PRINCÍPIO: TOTAL SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Assinale com um "X" na nota correspondente à sua opinião sobre o Primeiro Princípio da Qualidade Total: Total Satisfação dos Clientes - considerando fatores como Atendimento ao cliente, Conhecimento dos clientes, Avaliação sistemática dos clientes, Parceria com o cliente, Superação de expectativas e Comparação de desempenho com os concorrentes.

Os clientes devem se adaptar aos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 nossos procedimentos e rotinas. A nossa empresa não costuma ouvir os clientes.

Os clientes são a razão de existir de nossa empresa. Buscamos sempre atender plenamente suas necessidades e até superá-las, utilizando instrumentos para avaliar sistematicamente seu grau de satisfação.

2.º PRINCÍPIO: GERÊNCIA PARTICIPATIVA

Assinale com um "X" na nota correspondente à sua opinião sobre o Segundo Princípio de Qualidade Total: Gerência Participativa - considerando fatores como Incentivo à manifestação de idéias e opiniões, Compartilhamento de informações, Participação nas decisões, Estímulo à formação de Times da Qualidade e as Atitudes do gerente, usando a liderança para orientar.

A maneira de agir da supervisão não estimula o trabalho em equipe. A solução de problemas, a tomada de decisões e o planejamento do trabalho são tarefas exclusivas da chefia.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Trabalhamos em clima de cooperação e de incentivo à participação. Os problemas são discutidos em equipe e as decisões tomadas em conjunto. Os supervisores e gerentes atuam como apoiadores e facilitadores de suas equipes.

3.º PRINCÍPIO: DESENVOLVIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

Assinale com um "X" na nota correspondente à sua opinião para o Terceiro Princípio de Qualidade Total: Desenvolvimento dos Recursos Humanos - considerando fatores como Valorização do ser humano, Capacitação para o trabalho, Educação, Motivação no trabalho e Satisfação com o trabalho.

Os recursos humanos não são valorizados pelo empresa. Não há preocupação com a satisfação de suas necessidades, nem oportunidade para manifestação de idéias e opiniões.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Em nossa empresa, as pessoas são consideradas seu maior patrimônio. Programas de incentivo, motivação e treinamento são amplamente utilizados. Sentimos orgulho da nossa empresa e satisfação com o nosso trabalho

ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO APLICADO NA PRIMEIRA COLETA DE DADOS DE QVT NA JC - CURITIBA - PR - EM 21/02/00

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Com o objetivo de avaliarmos a qualidade de vida no trabalho e assegurar que nossa empresa está proporcionando um suporte contínuo e um bom ambiente de trabalho aos seus colaboradores, elaboramos este questionário com o intuito de verificarmos se estamos atingindo suas expectativas. Esta pesquisa também tem finalidades acadêmicas e seu resultado será utilizado como referência na dissertação de mestrado de um colaborador de nossa planta.

Este questionário é confidencial e ninguém será identificado. Antecipadamente agradecemos sua colaboração.

Departamento: _____ Idade: _____ anos

Nível de Instrução: _____ Tempo de Empresa: _____ (meses/anos)

Primeira coleta de dados de qualidade de vida no trabalho - 21 de fevereiro de 2000

Questionário segundo os critérios e indicadores de R. Walton - Marque sua resposta com um "x" nas colunas "sim" ou "não"

N.º	CATEG QVT	QUESTÃO	SIM	NÃO
1	2	A organização das atividades de trabalho e os grupos de trabalho são detalhadas, adequadas e corretas?		
2	2	Gostam do tipo de trabalho que estão fazendo?		
3	2	Nossa empresa tem um bom programa de segurança do trabalho e você foi adequadamente treinado?		
4	2	Os funcionários da produção realizam um bom revezamento de funções?		
5	2	Os integrantes do seu grupo tem objetivos de trabalhos detalhados?		
6	2	Recomendam nossa empresa como bom lugar para trabalhar?		
7	3	A empresa tem fornecido meios, tais como materiais, equipamentos e ferramentas para produzir resultados de alta qualidade?		
8	3	É razoável o tempo para receber as informações solicitadas?		
9	3	Nossa empresa o mantém informado sobre assuntos do seu interesse?		
10	3	Quando se faz perguntas, recebe-se respostas apropriadas?		
11	3	Tem recebido apoio para a realização de suas atividades na empresa?		
12	3	Você possui treinamento e experiência para produzir o que é esperado de você?		
13	3	Você tem liberdade, autonomia e autoridade para desempenhar suas tarefas?		
14	4	As sugestões para melhoria da empresa são avaliadas e implementadas?		
15	4	Há oportunidades de auto desenvolvimento e metas pessoais?		
16	4	Há oportunidades de se progredir profissionalmente?		
17	4	Nossa empresa presta atenção suficiente aos esforços e aspirações de seus colaboradores?		
18	4	Você se sente seguro com relação a manutenção do seu emprego?		
19	5	A gerência local é sincera em querer saber sobre seus colaboradores?		
20	5	Há colaboração entre seus colegas quando surgem problemas?		
21	5	O seu grupo tem apoio da administração?		
22	5	São elogiados quando fazem trabalho de alta qualidade?		
23	5	Seu superior se interessa pelo seu bem estar?		
24	5	Você foi esclarecido sobre o que esperam de você na sua posição?		
25	5	Você tem confiança na liderança dos gerentes da nossa empresa?		
26	6	Os colaboradores se sentem tratados com justiça?		
27	6	Seu superior o trata com justiça em caso de problemas no trabalho?		
28	6	Seus direitos trabalhistas, tais como, salários, férias, décimo-terceiro salário, FGTS, jornada de trabalho e outros são respeitados?		

ANEXO 3 - QUESTIONÁRIO APLICADO NA SEGUNDA COLETA DE DADOS DE QVT NA JC - CURITIBA - PR - EM 27/06/00

OUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Com o objetivo de avaliarmos a qualidade de vida no trabalho e assegurar que nossa empresa está proporcionando um suporte contínuo e um bom ambiente de trabalho aos seus colaboradores, elaboramos este questionário com o intuito de verificarmos se estamos atingindo suas expectativas. Esta pesquisa também tem finalidades acadêmicas e seu resultado será utilizado como referência na dissertação de mestrado de um colaborador de nossa planta.

Este questionário é confidencial e ninguém será identificado. Antecipadamente agradecemos mais uma vez sua colaboração.

Departamento: _____ Idade: _____ anos _____ Nivel de instrução: _____
 Segunda coleta de dados de qualidade de vida no trabalho - 27 DE junho de 2000

QUESTIONÁRIO SEGUNDO OS CRITÉRIOS E INDICADORES DE R. WALTON - MARQUE SUA RESPOSTA COM UM "X" NAS COLUNAS "SIM" OU "NÃO"

N.º	CATEG QVT	QUESTÃO	SIM	NÃO
1	2	A organização das atividades de trabalho e os grupos de trabalho são detalhadas, adequadas e corretas?		
2	2	As condições de trabalho na empresa são boas quanto à limpeza e arrumação?		
3	2	Gostam do tipo de trabalho que estão fazendo?		
4	2	Nossa empresa tem um bom programa de segurança do trabalho e você foi adequadamente treinado?		
5	2	O ritmo de trabalho é adequado?		
6	2	Os funcionários da produção realizam um bom revezamento de funções?		
7	2	Recomendam nossa empresa como bom lugar para trabalhar?		
8	2	Os integrantes do seu grupo tem objetivos de trabalhos detalhados?		
9	3	A empresa tem fornecido meios, tais como materiais, equipamentos e ferramentas para produzir resultados de alta qualidade?		
10	3	É razoável o tempo para receber as informações solicitadas?		
11	3	nossa empresa o mantém informado sobre assuntos do seu interesse?		
12	3	quando se faz perguntas, recebe-se respostas apropriadas?		
13	3	tem recebido apoio para a realização de suas atividades na empresa?		
14	3	você possui treinamento e experiência para produzir o que é esperado de você?		
15	3	você tem liberdade, autonomia e autoridade para desempenhar suas tarefas?		
16	4	as sugestões para melhoria da empresa são avaliadas e implementadas?		
17	4	há oportunidades de auto desenvolvimento e metas pessoais?		
18	4	há oportunidades de se progredir profissionalmente?		
19	4	nossa empresa presta atenção suficiente aos esforços e aspirações de seus colaboradores?		
20	4	você se sente seguro com relação a manutenção do seu emprego?		
21	5	a gerência local é sincera em querer saber sobre seus colaboradores?		
22	5	você entende que a gerência local está realmente interessada em melhorar as condições de trabalho, os produtos, os serviços e o funcionamento da empresa?		
23	5	há colaboração entre seus colegas quando surgem problemas?		
24	5	os integrantes do seu grupo compartilham de livre e espontânea vontade informações, idéias e soluções com outros integrantes?		
25	5	o seu grupo de trabalho tem apoio da administração?		
26	5	são elogiados quando fazem trabalho de alta qualidade?		
27	5	seu superior se interessa pelo seu bem estar?		
28	5	você foi esclarecido sobre o que esperam de você na sua posição?		

N.º	CATEG. QVT	QUESTÃO	SIM	NÃO
29	5	Você tem confiança na liderança dos gerentes da nossa empresa?		
30	6	Os colaboradores se sentem tratados com justiça?		
31	6	Seu superior o trataria com justiça em caso de problemas no trabalho?		
32	6	Seus direitos trabalhistas, tais como, salários, férias, décimo-terceiro salário, FGTS, são respeitados?		
33	6	Sua privacidade é respeitada dentro da empresa?		
34	6	Você tem liberdade para expressar suas opiniões sem medo de represálias?		
35	6	A carga horária de trabalho (dias e horas por dia) são respeitadas?		
36	7	A jornada de trabalho que você tem na empresa lhe permite ter um equilíbrio entre trabalho e convívio social e familiar?		
37	7	Os benefícios que a empresa oferece para o funcionário e que são extensivos a família, tais como plano de saúde e plano odontológico estão adequados?		
38	7	A qualidade das refeições, incluindo café da manhã, almoço e jantar é adequada e satisfatória?		
39	7	O auxílio educacional para os funcionários é satisfatório?		
40	7	O transporte oferecido pela empresa é adequado e satisfatório?		
41	8	A gerência assegura que todos conheçam a missão e os valores da nossa empresa?		
42	8	A gerência põe qualidade acima da produção, garantindo assim um produto de qualidade para o cliente e para a comunidade?		
43	8	Continuariam a trabalhar em nossa empresa mesmo com uma proposta salarial e de benefícios semelhantes?		
44	8	Nossa empresa é a empresa em que trabalhou que dá melhor tratamento aos funcionários?		
45	8	Você tem orgulho de trabalhar em nossa empresa?		
46	1	Sua remuneração é equivalente a remuneração de outros profissionais com funções semelhantes dentro da nossa empresa?		
47	1	Os programas de benefícios são administrados com eficiência?		
48	1	Sua remuneração é equivalente a remuneração de outros profissionais do mercado?		
49	1	Você entende que os critérios para participação nos lucros e resultados da empresa estão adequados e coerentes com nossa realidade?		
50	8	No seu entender o processo de certificação do sistema da qualidade melhorou as condições de trabalho em nossa empresa?		
JUSTIFIQUE:				
51	8	De um modo geral como você descreveria seu estado pessoal na empresa e no seu trabalho? () ENTUSIASMADO () SATISFEITO () INSATISFEITO () FRUSTRADO () OUTROS		
JUSTIFIQUE:				
52	Você tem alguma sugestão que melhore a qualidade de vida no trabalho dentro de nossa empresa?			

ANEXO 4 - RESULTADO DA PRIMEIRA COLETA DE DADOS DE QVT - 21/02/00

N.º	CATEG. DA QVT	QUESTÃO	SIM	NÃO	SOMA TOTAL	% DE SATISFAÇÃO POR QUESTÃO	% DE INSATISFAÇÃO POR QUESTÃO	SIM	NÃO	% DE SATISFAÇÃO POR QUESTÃO	% DE INSATISFAÇÃO POR QUESTÃO	SOMA TOTAL
1	2	A organização das atividades de trabalho e os grupos de trabalho são detalhadas, adequadas e corretas?	40	38	78	51,3	48,7	324	144	69,2	30,8	100,0
2	2	Gostam do tipo de trabalho que estão fazendo?	67	11	78	85,9	14,1	RESULTADO DA SEGUNDA CATEGORIA - QUESTOES 1 A 6 - MEDIA 69,2				
3	2	Nossa empresa tem um bom programa de segurança do trabalho e você foi adequadamente treinado?	52	26	78	66,7	33,3					
4	2	Os funcionários da produção realizam um bom revezamento de funções?	52	26	78	66,7	33,3					
5	2	Os integrantes do seu grupo tem objetivos de trabalho detalhados?	43	35	78	55,1	44,9					
6	2	Recomendam nossa empresa como bom lugar para trabalhar?	70	8	78	89,7	10,3					
7	3	A empresa tem fornecido meios, tais como materiais, equipamentos e ferramentas para produzir resultados de alta qualidade?	48	30	78	61,5	38,5	293	250	54,0	46,0	100,0
8	3	É razoável o tempo para receber as informações solicitadas?	37	41	78	47,4	52,6	RESULTADO DA TERCEIRA CATEGORIA - QUESTOES 7 A 13 - MEDIA 54,0				
9	3	Nossa empresa o mantém informado sobre assuntos do seu interesse?	30	47	77	39,0	61,0					
10	3	Quando se faz perguntas, recebe-se respostas apropriadas?	34	43	77	44,2	55,8					
11	3	Tem recebido apoio para a realização de suas atividades na empresa?	45	33	78	57,7	42,3					
12	3	Você possui treinamento e experiência para produzir o que é esperado de você?	51	26	77	66,2	33,8					
13	3	Você tem liberdade, autonomia e autoridade para desempenhar suas tarefas?	48	30	78	61,5	38,5					
14	4	As sugestões para melhoria da empresa são avaliadas e implementadas?	25	50	75	33,3	66,7	229	157	59,3	40,7	100,0
15	4	Há oportunidades de auto desenvolvimento e metas pessoais?	58	20	78	74,4	25,6	RESULTADO DA QUARTA CATEGORIA - QUESTOES 15 A 18 - MEDIA 59,3				
16	4	Há oportunidades de se progredir profissionalmente?	60	17	77	77,9	22,1					
17	4	Nossa empresa presta atenção suficiente aos esforços e aspirações de seus colaboradores?	34	44	78	43,6	56,4					
18	4	Você se sente seguro com relação a manutenção do seu emprego?	52	26	78	66,7	33,3					
19	5	A gerência local é sincera em querer saber sobre seus colaboradores?	39	38	77	50,6	49,4	287	258	52,7	47,3	100,0
20	5	Há colaboração entre seus colegas quando surgem problemas?	55	23	78	70,5	29,5	RESULTADO DA QUINTA CATEGORIA - QUESTOES 19 A 25 - MEDIA 52,7				
21	5	O seu grupo tem apoio da administração?	34	44	78	43,6	56,4					
22	5	São elogiados quando fazem trabalho de alta qualidade?	38	40	78	48,7	51,3					
23	5	Seu superior se interessa pelo seu bem estar ?	37	41	78	47,4	52,6					
24	5	Você foi esclarecido sobre o que esperam de você na sua posição?	49	29	78	62,8	37,2					

N.º	CATEG. DA QVT	QUESTÃO	SIM	NÃO	SOMA TOTAL	% DE SATISFAÇÃO POR QUESTÃO	% DE INSATISFAÇÃO POR QUESTÃO	SIM	NÃO	% DE SATISFAÇÃO POR QUESTÃO	% DE INSATISFAÇÃO POR QUESTÃO	SOMA TOTAL
25	5	Você tem confiança na liderança dos gerentes da nossa empresa?	35	43	78	44,9	55,1					
26	6	Os colaboradores se sentem tratados com justiça?	27	51	78	34,6	65,4	149	163	47,8	52,2	100,0
27	6	Seu superior o trata com justiça em caso de problemas no trabalho?	39	39	78	50,0	50,0	RESULTADO DA SEXTA CATEGORIA - QUESTÕES 26 A 29 - MEDIA 47,8				
28	6	Seus direitos trabalhistas, tais como, salários, férias, décimo-terceiro salário, FGTS, jornada de trabalho e outros são respeitados?	58	20	78	74,4	25,6					
29	6	Você tem liberdade para expressar suas opiniões sem medo de represálias?	25	53	78	32,1	67,9					
30	7	Os benefícios que a empresa oferece para o funcionário estão adequados?	58	20	78	74,4	25,6	91	65	58,3	41,7	100,0
31	7	A jornada de trabalho que você tem na empresa lhe permite ter um equilíbrio entre trabalho e convívio social e familiar?	33	45	78	42,3	57,7	RESULTADO DA SETIMA CATEGORIA - QJESTÕES 30 E 31 - MEDIA 58,3				
32	8	A gerência assegura que todos conheçam a missão e os valores da nossa empresa?	44	34	78	56,4	43,6	311	153	67,0	33,0	100,0
33	8	A gerência põe qualidade acima da produção, garantindo assim um produto de qualidade para o cliente e para a comunidade?	55	23	78	70,5	29,5	RESULTADO DA OITAVA CATEGORIA - QUESTÕES 32 A 36 - MEDIA 67,0				
34	8	Continuariam a trabalhar em nossa empresa mesmo com uma proposta salarial e de benefícios semelhantes?	51	26	77	66,2	33,8					
35	8	Nossa empresa é a empresa em que trabalhou que dá melhor tratamento aos funcionários?	34	42	76	44,7	55,3					
36	8	Você tem orgulho de trabalhar em nossa empresa?	64	13	77	83,1	16,9					
37	1	Os programas de benefícios são administrados com eficiência?	44	34	78	56,4	43,6	122	112	52,1	47,9	100,0
38	1	Sua remuneração é equivalente a remuneração de outros profissionais com funções semelhantes dentro da nossa empresa?	42	36	78	53,8	46,2	RESULTADO DA PRIMEIRA CATEGORIA - QUESTÕES 37 A 39 - MEDIA 52,1				
39	1	Sua remuneração é equivalente a remuneração de outros profissionais do mercado?	36	42	78	46,2	53,8					
40	8	No seu entender o processo de certificação do sistema da qualidade irá melhorar as condições de trabalho em nossa empresa?	63	15	78	80,8	19,2					
SOMA TOTAL			1806	1302	3108	58,1	Satisfação dos Funcionários	1806	1302	58,1	41,9	100,0

ANEXO 5 - RESULTADO DA SEGUNDA COLETA DE DADOS DE QVT NA JC - 27/09/00 - EXCLUINDO QUESTÕES ADICIONAIS

#	CATEG. QVT	QUESTÃO	ADMINISTRAÇÃO 32 PESQUISAS		COSTURA 15 PESQUISAS		PRODUÇÃO 1o. TURNO 39 PESQUISAS		PRODUÇÃO 2o. TURNO 20 PESQUISAS		TOTAL DE 106 PESQUISAS RESPONDIDAS (80,9%)		TOTAL POR CATEGORIA 106 PESQUISAS RESPONDIDAS (80,9%)													
			SIM	% SIM	% NÃO	SIM	% SIM	% NÃO	SIM	% SIM	% NÃO	SIM	% SIM	% NÃO	RESPOSTAS SIM (%)	RESPOSTAS NÃO (%)	TOTAL (%)									
1	2	A ORGANIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DE TRABALHO E OS GRUPOS DE TRABALHO SÃO DETALHADAS, ADEQUADAS E CORRETAS?	9	28,1%	71,9%	10	66,7%	33,3%	20	19	51,3%	48,7%	14	6	70,0%	30,0%	53	50,0%	50,0%	35,3%	100,0%					
2	2	GOSTAM DO TIPO DE TRABALHO QUE ESTÃO FAZENDO?	28	87,5%	12,5%	14	93,3%	6,7%	34	5	87,2%	12,8%	18	2	90,0%	10,0%	94	86,7%	11,3%							
3	2	NOSSA EMPRESA TEM UM BOM PROGRAMA DE SEGURANÇA DO TRABALHO E VOCÊ FOI ADEQUADAMENTE TREINADO?	13	41,9%	58,1%	5	33,3%	66,7%	21	18	53,8%	46,2%	9	11	45,0%	55,0%	48	45,7%	54,3%							
4	2	OS FUNCIONÁRIOS DA PRODUÇÃO REALIZAM UM BOM REVEZAMENTO DE FUNÇÕES?	16	50,0%	50,0%	3	20,0%	80,0%	19	20	48,7%	51,3%	7	13	35,0%	65,0%	45	42,5%	57,5%							
5	2	RECOMENDAM NOSSA EMPRESA COMO BOM LUGAR PARA TRABALHAR?	29	90,6%	9,4%	15	100,0%	0,0%	38	1	97,4%	2,6%	16	4	80,0%	20,0%	98	92,5%	7,5%							
6	2	OS INTEGRANTES DO SEU GRUPO TEM OBJETIVOS DE TRABALHOS DETALHADOS?	18	56,3%	43,8%	13	86,7%	13,3%	28	11	71,8%	28,2%	14	6	70,0%	30,0%	73	68,9%	31,1%							
7	3	A EMPRESA TEM FORNECIDO MEIOS, TAIS COMO MATERIAIS, EQUIPAMENTOS E FERRAMENTAS PARA PRODUZIR RESULTADOS DE ALTA QUALIDADE?	29	90,6%	9,4%	10	66,7%	33,3%	16	23	41,0%	59,0%	11	9	55,0%	45,0%	66	62,3%	37,7%							
8	3	É RAZOÁVEL O TEMPO PARA RECEBER AS INFORMAÇÕES SOLICITADAS?	10	31,3%	68,8%	7	46,7%	53,3%	19	20	48,7%	51,3%	11	9	55,0%	45,0%	47	44,3%	55,7%							
9	3	INFORMADO SOBRE ASSUNTOS DO SEU INTERESSE?	9	28,1%	71,9%	7	46,7%	53,3%	20	19	51,3%	48,7%	12	8	60,0%	40,0%	48	45,3%	54,7%							
10	3	QUANDO SE FAZ PERGUNTAS, RECEBE-SE RESPOSTAS APROPRIADAS?	16	50,0%	50,0%	9	60,0%	40,0%	18	21	46,2%	53,8%	10	10	50,0%	50,0%	53	50,0%	50,0%							
11	3	TEM RECEBIDO APOIO PARA A REALIZAÇÃO DE SUAS ATIVIDADES NA EMPRESA?	24	75,0%	25,0%	12	80,0%	20,0%	24	15	61,5%	38,5%	13	7	65,0%	35,0%	73	68,9%	31,1%							
12	3	VOCÊ POSSUI TREINAMENTO E EXPERIÊNCIA PARA PRODUZIR O QUE É ESPERADO DE VOCÊ?	24	75,0%	25,0%	9	60,0%	40,0%	34	5	87,2%	12,8%	15	5	75,0%	25,0%	82	77,4%	22,6%							
13	3	VOCÊ TEM LIBERDADE, AUTONOMIA E AUTORIDADE PARA DESEMPENHAR SUAS TAREFAS?	20	62,5%	37,5%	11	73,3%	26,7%	31	8	79,5%	20,5%	15	5	75,0%	25,0%	77	72,6%	27,4%							
14	4	AS SUGESTÕES PARA MELHORIA DA EMPRESA SÃO AVALIADAS E IMPLEMENTADAS?	13	40,6%	59,4%	9	60,0%	40,0%	22	17	56,4%	43,6%	10	10	50,0%	50,0%	54	50,9%	49,1%							
15	4	HÁ OPORTUNIDADES DE AUTO DESENVOLVIMENTO E METAS PESSOAIS?	18	56,3%	43,8%	8	53,3%	46,7%	28	11	71,8%	28,2%	15	5	75,0%	25,0%	69	65,1%	34,9%							
16	4	HÁ OPORTUNIDADES DE SE PROGREDIR PROFISSIONALMENTE?	19	59,4%	40,6%	13	86,7%	13,3%	31	8	79,5%	20,5%	17	3	85,0%	15,0%	80	75,5%	24,5%							
17	4	NOSSA EMPRESA PRESTA ATENÇÃO SUFICIENTE AOS ESFORÇOS E ASPIRAÇÕES DE SEUS COLABORADORES?	14	43,8%	56,3%	8	53,3%	46,7%	15	24	38,5%	61,5%	11	9	55,0%	45,0%	48	45,3%	54,7%							
18	4	VOCÊ SE SENTE SEGURO COM RELAÇÃO A MANUTENÇÃO DO SEU EMPREGO?	24	75,0%	25,0%	13	86,7%	13,3%	22	17	56,4%	43,6%	17	3	85,0%	15,0%	76	71,7%	28,3%							
19	5	A GERÊNCIA LOCAL É SINCERA EM QUERER SABER SOBRE SEUS COLABORADORES?	14	43,8%	56,3%	15	100,0%	0,0%	18	21	46,2%	53,8%	13	7	65,0%	35,0%	60	56,6%	43,4%							
			448		296		59,1%		39,9%		100,0%		RESULTADO DA TERCEIRA CATEGORIA DE QVT: QUESTÕES 7 A 13 - MÉDIA 60,1%			327			203		62,1%		38,9%		100,0%	
			462		290		62,8%		37,2%		100,0%		RESULTADO DA QUARTA CATEGORIA DE QVT: QUESTÕES 14 A 18 - MÉDIA 61,7%			462			290		62,8%		37,2%		100,0%	

ANEXO 5 - RESULTADO DA SEGUNDA COLETA DE DADOS DE QVT NA JC - 27/06/00 - EXCLUINDO QUESTÕES ADICIONAIS

#	CATEG. QVT	QUESTÃO	ADMINISTRAÇÃO 32 PESQUISAS		COSTURA 15 PESQUISAS		PRODUÇÃO 1o. TURNO 39 PESQUISAS		PRODUÇÃO 2o. TURNO 20 PESQUISAS		TOTAL DE 106 PESQUISAS RESPONDIDAS (80,9%)		TOTAL POR CATEGORIA 106 PESQUISAS RESPONDIDAS (80,9%)					
			SIM	% SIM	% NÃO	SIM	% SIM	% NÃO	SIM	% SIM	% NÃO	SIM	% SIM	% NÃO	RESPOSTAS AS SIM	RESPOSTAS AS NÃO	TOTAL (%)	TOTAL (%)
20	5	HÁ COLABORAÇÃO ENTRE SEUS COLEGAS QUANDO SURGEM PROBLEMAS ?	27	84,4%	5	66,7%	32	7	82,1%	17	3	85,0%	15,0%	86	20	81,1%	18,9%	RESULTADO DA QUINTA CATEGORIA DE QVT - QUESTÕES 19 A 25 - MÉDIA 62,3%
21	5	O SEU GRUPO DE TRABALHO TEM APOIO DA ADMINISTRAÇÃO ?	23	71,9%	11	73,3%	17	22	43,6%	10	10	50,0%	50,0%	61	45	57,5%	42,5%	
22	5	SÃO ELOGIADOS QUANDO FAZEM TRABALHO DE ALTA QUALIDADE ?	21	65,6%	8	53,3%	18	21	46,2%	8	12	40,0%	60,0%	55	51	51,9%	48,1%	
23	5	SEU SUPERIOR SE INTERESSA PELO SEU BEM ESTAR ?	23	71,9%	7	46,7%	23	16	59,0%	12	8	60,0%	40,0%	65	41	61,3%	38,7%	
24	5	VOCE FOI ESCLARECIDO SOBRE O QUE ESPERAM DE VOCÊ NA SUA POSIÇÃO ?	21	65,6%	11	73,3%	26	13	66,7%	13	7	65,0%	35,0%	71	35	67,0%	33,0%	
25	5	VOCÊ TEM CONFIANÇA NA LIDERANÇA DOS GERENTES DA NOSSA EMPRESA ?	14	43,8%	15	100,0%	20	19	51,3%	15	5	75,0%	25,0%	64	42	60,4%	39,6%	
26	6	OS COLABORADORES SE SENTEM TRATADOS COM JUSTIÇA ?	13	40,6%	7	46,7%	15	24	38,5%	10	10	50,0%	50,0%	45	61	42,5%	57,5%	RESULTADO DA SEXTA CATEGORIA DE QVT - QUESTÕES 26 A 29 - MÉDIA 57,3%
27	6	SEU SUPERIOR O TRATARIA COM JUSTIÇA EM CASO DE PROBLEMAS NO TRABALHO ?	22	68,8%	11	73,3%	19	20	48,7%	14	6	70,0%	30,0%	66	40	60,3%	37,7%	
28	8	SEUS DIREITOS TRABALHISTAS, TAIS COMO, SALÁRIOS, FÉRIAS, DÉCIMO-TERCEIRO SALÁRIO, FGTS, SÃO RESPEITADOS ?	29	90,6%	15	100,0%	29	10	74,4%	17	3	85,0%	15,0%	90	16	84,9%	15,1%	RESULTADO DA SÉTIMA CATEGORIA DE QVT - QUESTÕES 30 E 31 - MÉDIA 67,6%
29	6	VOCÊ TEM LIBERDADE PARA EXPRESSAR SUAS OPINIÕES SEM MEDO DE REPRÉSALIAS ?	13	40,6%	7	46,7%	12	27	30,8%	10	10	50,0%	50,0%	42	64	39,6%	60,4%	
30	7	A JORNADA DE TRABALHO QUE VOCÊ TEM NA EMPRESA LHE PERMITE TER UM EQUILÍBRIO ENTRE TRABALHO E CONVÍVIO SOCIAL E FAMILIAR ?	17	50,0%	3	20,0%	24	15	61,5%	5	15	25,0%	75,0%	49	59	45,4%	54,6%	RESULTADO DA OITAVA CATEGORIA DE QVT - QUESTÕES 32 A 36 - MÉDIA 74,6%
31	7	OS BENEFÍCIOS QUE A EMPRESA OFERECE PARA O FUNCIONÁRIO E QUE SÃO EXTENSIVOS A FAMÍLIA, TAIS COMO PLANO DE SAÚDE E PLANO ODONTOLÓGICO ESTÃO ADEQUADOS ?	28	87,5%	15	100,0%	35	4	89,7%	18	2	90,0%	10,0%	96	10	90,6%	9,4%	
32	8	A GERÊNCIA ASSEGURA QUE TODOS CONHEÇAM A MISSÃO E OS VALORES DA NOSSA EMPRESA ?	20	62,5%	15	100,0%	33	6	84,6%	18	2	90,0%	10,0%	86	20	81,1%	18,9%	RESULTADO DA QUINTA CATEGORIA DE QVT - QUESTÕES 32 A 36 - MÉDIA 74,6%
33	8	A GERÊNCIA PÔE QUALIDADE ACIMA DA PRODUÇÃO, GARANTINDO ASSIM UM PRODUTO DE QUALIDADE PARA O CLIENTE E PARA A COMUNIDADE ?	20	62,5%	12	80,0%	27	12	69,2%	19	1	95,0%	5,0%	78	28	73,6%	26,4%	
34	8	CONTINUARIAM A TRABALHAR EM NOSSA EMPRESA MESMO COM UMA PROPOSTA SALARIAL E DE BENEFÍCIOS SEMELHANTES ?	22	68,8%	14	93,3%	26	13	66,7%	13	7	65,0%	35,0%	75	31	70,8%	29,2%	
35	8	NOSSA EMPRESA É A EMPRESA EM QUE TRABALHOU QUE DÁ MELHOR TRATAMENTO AOS FUNCIONÁRIOS ?	19	59,4%	14	93,3%	23	16	59,0%	14	6	70,0%	30,0%	70	36	66,0%	34,0%	
36	8	VOCÊ TEM ORGULHO DE TRABALHAR EM NOSSA EMPRESA ?	31	96,9%	15	100,0%	30	9	76,9%	18	2	90,0%	10,0%	94	12	88,7%	11,3%	
37	1	SUA REMUNERAÇÃO É EQUIVALENTE A REMUNERAÇÃO DE OUTROS PROFISSIONAIS COM FUNÇÕES SEMELHANTES DENTRO DA NOSSA EMPRESA ?	14	43,8%	8	53,3%	19	20	48,7%	12	8	60,0%	40,0%	53	53	50,0%	50,0%	

ANEXO 5 - RESULTADO DA SEGUNDA COLETA DE DADOS DE OVT NA JC - 27/06/09 - EXCLUINDO QUESTÕES ADICIONAIS.

#	CATEG. OVT	QUESTÃO	ADMINISTRAÇÃO 32 PESQUISAS				COSTURA 15 PESQUISAS				PRODUÇÃO 1o. TURNO 39 PESQUISAS				PRODUÇÃO 2o. TURNO 20 PESQUISAS				TOTAL DE 106 PESQUISAS RESPONDIDAS (80,9%)				TOTAL POR CATEGORIA 106 PESQUISAS RESPONDIDAS (80,9%)				
			SIM	NAO	% SIM	% NAO	SIM	NAO	% SIM	% NAO	SIM	NAO	% SIM	% NAO	SIM	NAO	% SIM	% NAO	SIM	NAO	% SIM	% NAO	RESPOSTAS SIM	RESPOSTAS NAO	SIM (%)	NAO (%)	TOTAL (%)
38	1	OS PROGRAMAS DE BENEFÍCIOS SÃO ADMINISTRADOS COM EFICIÊNCIA ?	20	12	62,5%	37,5%	15	0	100,0%	0,0%	26	13	66,7%	33,3%	17	3	85,0%	15,0%	78	28	73,6%	26,4%					
39	1	SUA REMUNERAÇÃO É EQUIVALENTE A REMUNERAÇÃO DE OUTROS PROFISSIONAIS DO MERCADO ?	13	19	40,6%	59,4%	7	8	46,7%	53,3%	19	20	48,7%	51,3%	10	10	50,0%	50,0%	49	57	46,2%	53,8%					
40	8	NO SEU ENTENDER O PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO DO SISTEMA DA QUALIDADE MELHOROU AS CONDIÇÕES DE TRABALHO EM NOSSA EMPRESA ?	20	12	62,5%	37,5%	15	0	100,0%	0,0%	23	16	59,0%	41,0%	15	5	75,0%	25,0%	73	33	68,9%	31,1%					
TOTAL			777	504	60,7%	39,3%	426	174	71,0%	29,0%	954	606	61,2%	38,8%	533	267	66,6%	33,4%	2690	1551	63,4%	36,6%	2690	1551	63,4%	36,6%	100,0%

RESSE, TAGO DA PRIMEIRA CATEGORIA DE OVT - QUESTÕES 37 A 39 - MÉDIA 56,6%

ANEXO 6 - RESULTADO DA SEGUNDA COLETA DE DADOS DE QVT NA JC - 27/06/00 - INCLUINDO QUESTÕES ADICIONAIS

#	CATEG. QVT	QUESTÃO	ADMINISTRAÇÃO 32 PESQUISAS		COSTURA 15 PESQUISAS		PRODUÇÃO 1º TURNO 39 PESQUISAS		PRODUÇÃO 2º TURNO 20 PESQUISAS		TOTAL : 106 PESQUISAS RESPONDIDAS (80,9%)		TOTAL POR CATEGORIA 106 PESQUISAS RESPONDIDAS (80,9%)									
			SIM	%	NÃO	%	SIM	%	NÃO	%	SIM	%	NÃO	%	SIM	%	NÃO	%	TOTAL (%)			
1	2	A ORGANIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DE TRABALHO E OS GRUPOS DE TRABALHO SÃO DETALHADAS, ADEQUADAS E CORRETAS ?	9	28,1%	23	71,9%	10	66,7%	30,3%	20	51,3%	48,7%	14	6	70,0%	30,0%	53	50,0%	50,0%	56,1%	33,9%	100,0%
2	2	AS CONDIÇÕES DE TRABALHO NA EMPRESA SÃO BOAS QUANTO À LIMPEZA E ABRUAMUNTAÇÃO ?	29	90,6%	3	9,4%	15	100,0%	0,0%	34	87,2%	12,8%	18	4	80,0%	20,0%	94	88,7%	11,3%			
3	2	GOSTAM DO TIPO DE TRABALHO QUE ESTÃO FAZENDO ?	28	87,5%	4	12,5%	14	93,3%	6,7%	34	87,2%	12,8%	18	2	90,0%	10,0%	94	88,7%	11,3%			
4	2	NOSSA EMPRESA TEM UM BOM PROGRAMA DE SEGURANÇA DO TRABALHO E VOCÊ FOI ADEQUADAMENTE TREINADO ?	13	41,9%	18	58,1%	5	33,3%	66,7%	21	53,8%	46,2%	9	11	45,0%	55,0%	48	45,7%	54,3%			
5	2	O RITMO DE TRABALHO É ADEQUADO ?	20	62,5%	12	37,5%	9	60,0%	40,0%	20	51,3%	48,7%	6	14	30,0%	70,0%	55	51,9%	48,1%			
6	2	OS FUNCIONÁRIOS DA PRODUÇÃO REALIZAM UM BOM REVEZAMENTO DE FUNÇÕES ?	16	50,0%	16	50,0%	3	20,0%	80,0%	19	48,7%	51,3%	7	13	35,0%	65,0%	45	42,5%	57,5%			
7	2	RECOMENDAM NOSSA EMPRESA COMO BOM LUGAR PARA TRABALHAR ?	29	90,6%	3	9,4%	15	100,0%	0,0%	38	97,4%	2,6%	16	4	80,0%	20,0%	98	92,5%	7,5%			
8	2	OS INTEGRANTES DO SEU GRUPO TEM OBJETIVOS DE TRABALHOS DETALHADOS ?	18	56,3%	14	43,8%	13	88,7%	13,3%	28	71,8%	28,2%	14	6	70,0%	30,0%	73	68,9%	31,1%			
9	3	A EMPRESA TEM FORNECIDO MEIOS, TMS COMO MATERIAIS, EQUIPAMENTOS E FERRAMENTAS PARA PRODUIR RESULTADOS DE ALTA QUALIDADE ?	29	90,6%	3	9,4%	10	46,7%	53,3%	16	41,0%	59,0%	11	9	55,0%	45,0%	66	62,3%	37,7%			
10	3	É RAZOÁVEL O TEMPO PARA RECEBER AS INFORMAÇÕES SOLICITADAS ?	10	31,3%	22	68,8%	7	46,7%	53,3%	19	48,7%	51,3%	11	9	55,0%	45,0%	47	44,3%	55,7%			
11	3	NOSSA EMPRESA O MANTÉM INFORMADO SOBRE ASSUNTOS DO SEU INTERESSE ?	9	28,1%	23	71,9%	7	46,7%	53,3%	20	51,3%	48,7%	12	8	60,0%	40,0%	48	45,3%	54,7%			
12	3	QUANDO SE FAZ PERGUNTAS, RECEBE-SE RESPOSTAS APROPRIADAS ?	16	50,0%	16	50,0%	9	60,0%	40,0%	18	46,2%	53,8%	10	10	50,0%	50,0%	53	50,0%	50,0%			
13	3	TEM RECEBIDO APOIO PARA A REALIZAÇÃO DE SUAS ATIVIDADES NA EMPRESA ?	24	75,0%	8	25,0%	12	80,0%	20,0%	24	61,5%	38,5%	13	7	85,0%	15,0%	73	68,9%	31,1%			
14	3	VOCÊ POSSUI TREINAMENTO E EXPERIÊNCIA PARA PRODUIR O QUE É ESPERADO DE VOCÊ ?	24	75,0%	8	25,0%	9	60,0%	40,0%	34	87,2%	12,8%	15	5	75,0%	25,0%	82	77,4%	22,6%			
15	3	VOCÊ TEM LIBERDADE, AUTONOMIA E AUTORIDADE PARA DESEMPENHAR SUAS TAREFAS ?	20	62,5%	12	37,5%	11	73,3%	26,7%	31	79,5%	20,5%	15	5	75,0%	25,0%	77	72,6%	27,4%			
16	4	AS SUGESTÕES PARA MELHORIA DA EMPRESA SÃO AVULSAS E IMPLEMENTADAS ?	13	40,6%	19	59,4%	9	60,0%	40,0%	22	56,4%	43,6%	10	10	50,0%	50,0%	54	50,9%	49,1%			
17	4	HÁ OPORTUNIDADES DE AUTO DESENVOLVIMENTO E METAS PESSOAIS ?	18	56,3%	14	43,8%	8	53,3%	46,7%	28	71,8%	28,2%	15	5	75,0%	25,0%	69	65,1%	34,9%			
18	4	HÁ OPORTUNIDADES DE SE PROGREDIR PROFISSIONALMENTE ?	19	59,4%	13	40,6%	13	86,7%	13,3%	31	79,5%	20,5%	17	3	85,0%	15,0%	80	75,5%	24,5%			
19	4	NOSSA EMPRESA PRESTA ATENÇÃO SUFICIENTE AOS ESFORÇOS E ASPIRAÇÕES DE SEUS COLABORADORES ?	14	43,8%	18	56,3%	8	53,3%	46,7%	15	38,5%	61,5%	11	9	55,0%	45,0%	48	45,3%	54,7%			
20	4	VOCÊ SE SENTE SEGURO COM RELAÇÃO A MANUTENÇÃO DO SEU EMPREGO ?	24	75,0%	8	25,0%	13	86,7%	13,3%	22	56,4%	43,6%	17	3	85,0%	15,0%	76	71,7%	28,3%			
21	5	A GERÊNCIA LOCAL É SINCERA EM QUERER SABER SOBRE SEUS COLABORADORES ?	14	43,8%	18	56,3%	15	100,0%	0,0%	18	48,2%	51,8%	13	7	65,0%	35,0%	60	56,6%	43,4%			
																			RESULTADO DA TERCEIRA CATEGORIA DE QVT: QUESTÕES 9 A 15: MÉDIA 60,1%			
																			RESULTADO DA QUARTA CATEGORIA DE QVT: QUESTÕES 16 A 20: MÉDIA 61,7%			
																			TOTAL			
																			620		334	
																			81,7%		39,3%	
																			81,7%		100,0%	

ANEXO 6 - RESULTADO DA SEGUNDA COLETA DE DADOS DE QVT NA JC - 27/06/00 - INCLUINDO QUESTÕES ADICIONAIS

#	CATEG. QVT	QUESTÃO	ADMINISTRAÇÃO 32 PESQUISAS		COSTURA 15 PESQUISAS		PRODUÇÃO 1º TURNO 39 PESQUISAS		PRODUÇÃO 2º TURNO 20 PESQUISAS		TOTAL 106 PESQUISAS RESPONDIDAS (80,9%)		TOTAL POR CATEGORIA 106 PESQUISAS RESPONDIDAS (80,9%)						
			RESPOSTAS SIM	% SIM	RESPOSTAS NÃO	% NÃO	RESPOSTAS SIM	% SIM	RESPOSTAS NÃO	% NÃO	RESPOSTAS SIM	% SIM	RESPOSTAS NÃO	% NÃO	RESPOSTAS SIM	% SIM	RESPOSTAS NÃO	% NÃO	TOTAL (%)
22	5	VOCE ENTEDE QUE A GERENCIA LOCAL ESTA REALMENTE INTERESSADA EM MELHORAR AS CONDIÇÕES DE TRABALHO, OS PRODUTOS, OS SERVIÇOS E O FUNCIONAMENTO DA EMPRESA?	20	62,5%	12	37,5%	32	82,1%	17	85,0%	84	79,2%	208	80,9%	48	18,9%	370	100,0%	
23	5	HÁ COLABORAÇÃO ENTRE SEUS COLEGAS QUANDO SURTIEM PROBLEMAS?	5	84,4%	1	15,6%	32	82,1%	17	85,0%	86	81,1%	208	80,9%	48	18,9%	370	100,0%	
24	5	OS INTEGRANTES DO SEU GRUPO COMPARTILHAM DE LIDRE E EXPONTÂNEA VONTADE INFORMARÇÕES, IDEIAS E SOLUÇÕES COM OUTROS INTEGRANTES?	8	75,0%	3	25,0%	27	69,2%	12	60,0%	74	69,8%	174	80,2%	32	30,2%	370	100,0%	
25	5	O SEU GRUPO DE TRABALHO TEM APOIO DA ADMINISTRAÇÃO?	23	71,9%	9	28,1%	17	43,6%	10	50,0%	61	57,5%	145	42,5%	125	37,5%	370	100,0%	
26	5	SÃO ELOGIADOS QUANDO FAZEM TRABALHO DE ALTA QUALIDADE?	21	65,6%	11	34,4%	18	46,2%	8	40,0%	55	51,9%	130	48,1%	140	38,7%	370	100,0%	
27	5	SEU SUPERIOR SE INTERESSA PELO SEU BEM ESTAR?	23	71,9%	9	28,1%	23	58,0%	12	60,0%	65	61,3%	155	45,5%	115	33,0%	370	100,0%	
28	5	VOCE FOI ESCLARECIDO SOBRE O QUE ESPERAM DE VOCE NA SUA POSIÇÃO?	21	65,6%	11	34,4%	26	66,7%	13	65,0%	71	67,0%	164	49,7%	106	30,3%	370	100,0%	
29	5	VOCE TEM CONFIANÇA NA LIDERANÇA DOS GERENTES DA NOSSA EMPRESA?	14	43,8%	18	56,2%	20	51,3%	15	75,0%	64	60,4%	150	44,2%	120	35,8%	370	100,0%	
30	6	OS COLABORADORES SE SENTEM TRATADOS COM JUSTIÇA?	13	40,6%	19	59,4%	7	46,7%	15	75,0%	45	42,5%	105	31,3%	265	78,7%	370	100,0%	
31	6	SEU SUPERIOR O TRATARIA COM JUSTIÇA EM CASO DE PROBLEMAS NO TRABALHO?	22	68,8%	10	31,2%	19	48,7%	14	70,0%	66	62,3%	156	47,2%	114	33,7%	370	100,0%	
32	6	SEUS DIREITOS TRABALHISTAS, TAIS COMO, SALARIOS, FERIAS, DECIMO-TERCEIRO SALARIO, FGTS, SAO RESPEITADOS?	29	90,6%	3	9,4%	29	74,4%	17	85,0%	90	84,9%	210	62,2%	120	35,8%	370	100,0%	
33	6	SUA PRIVACIDADE É RESPEITADA DENTRO DA EMPRESA?	22	68,8%	10	31,2%	25	64,1%	14	70,0%	77	72,6%	186	55,7%	143	42,5%	370	100,0%	
34	6	VOCE TEM LIBERDADE PARA EXPRESSAR SUAS OPINIÕES SEM MEDO DE REPRESÁLIAS?	13	40,6%	19	59,4%	12	30,8%	10	50,0%	42	39,6%	102	30,3%	268	78,0%	370	100,0%	
35	6	A CARGA HORÁRIA DE TRABALHO (DIAS E HORAS POR DIA) SAO RESPEITADAS?	18	56,3%	14	43,7%	17	43,6%	9	45,0%	50	47,2%	120	35,1%	180	52,9%	370	100,0%	
36	7	A JORNADA DE TRABALHO QUE VOCE TEM NA EMPRESA LHE PERMITE TER UM EQUILIBRIO ENTRE TRABALHO E CONVÍVIO SOCIAL E FAMILIAR?	17	50,0%	15	50,0%	24	61,5%	5	25,0%	49	45,4%	119	35,1%	171	50,9%	370	100,0%	
37	7	OS BENEFÍCIOS QUE A EMPRESA OFERECE PARA O FUNCIONARIO E QUE SAO EXTENSIVOS PARA SEUS FAMILIARES COMO PLANO DE SAUDE E PLANO ODONTOLÓGICO ESTÃO ADEQUADOS?	28	87,5%	4	12,5%	35	88,7%	18	90,0%	96	90,6%	226	66,5%	114	33,5%	370	100,0%	
38	7	A QUALIDADE DAS REFEIÇÕES, INCLUINDO CAFÉ DA MANHÃ, ALMOÇO E JANTAR É ADEQUADA E SATISFATORIA?	18	56,3%	14	43,7%	5	12,5%	5	25,0%	37	34,9%	89	26,5%	161	47,5%	370	100,0%	
39	7	O AUXÍLIO EDUCACIONAL PARA OS FUNCIONARIOS É SATISFATORIO?	31	96,9%	3	9,3%	34	87,2%	16	80,0%	95	89,6%	226	66,5%	114	33,5%	370	100,0%	
40	7	O TRANSPORTE OFERECIDO PELA EMPRESA É ADEQUADO E SATISFATORIO?	29	90,6%	3	9,4%	31	79,5%	18	90,0%	93	87,7%	226	66,5%	114	33,5%	370	100,0%	

ANEXO 6 - RESULTADO DA SEGUNDA COLETA DE DADOS DE QVT NA JC - 27/06/00 - INCLUINDO QUESTÕES ADICIONAIS

#	CATEG. QVT	QUESTÃO	ADMINISTRAÇÃO 32 PESQUISAS			COSTURA 15 PESQUISAS			PRODUÇÃO 1º TURNO 39 PESQUISAS			PRODUÇÃO 2º TURNO 20 PESQUISAS			TOTAL : 106 PESQUISAS RESPONDIDAS (80,9%)			TOTAL POR CATEGORIA 106 PESQUISAS RESPONDIDAS (80,9%)									
			SIM	NÃO	%	SIM	NÃO	%	SIM	NÃO	%	SIM	NÃO	%	SIM	NÃO	%	RESPOSTAS AS SIM	RESPOSTAS AS NÃO	TOTAL (%)							
41	5	A GERÊNCIA ASSEGURA QUE TODOS CONHECEM A MISSÃO E OS VALORES DA NOSSA EMPRESA ?	20	12	62,5%	37,5%	15	0	100,0%	0,0%	33	6	84,6%	15,4%	18	2	90,0%	10,0%	86	20	81,1%	18,9%	160	74,9%	25,2%	100,0%	
42	8	A GERÊNCIA PODE QUALIDADE ACIMA DA PRODUÇÃO, GARANTINDO ASSIM UM PRODUTO DE QUALIDADE PARA O CLIENTE E PARA A COMUNIDADE ?	20	12	62,5%	37,5%	12	3	80,0%	20,0%	27	12	69,2%	30,8%	19	1	95,0%	5,0%	78	28	73,6%	26,4%					
43	5	CONTINUARIAM A TRABALHAR EM NOSSA EMPRESA MESMO COM UMA PROPOSTA SALARIAL E DE BENEFÍCIOS SEMELHANTES ?	22	10	68,8%	31,3%	14	1	93,3%	6,7%	26	13	66,7%	33,3%	13	7	65,0%	35,0%	75	31	70,8%	29,2%					
44	3	NOSSA EMPRESA É A EMPRESA EM QUE TRABALHOU QUE DÁ MELHOR TRATAMENTO AOS FUNCIONÁRIOS ?	19	13	59,4%	40,6%	14	1	93,3%	6,7%	23	16	59,0%	41,0%	14	6	70,0%	30,0%	70	36	66,0%	34,0%					
45	8	VOCÊ TEM ORÇULHO DE TRABALHAR EM NOSSA EMPRESA ?	31	1	96,9%	3,1%	15	0	100,0%	0,0%	30	9	76,9%	23,1%	18	2	90,0%	10,0%	94	12	88,7%	11,3%					
46	1	SUA REMUNERAÇÃO É EQUIVALENTE A REMUNERAÇÃO DE OUTROS PROFISSIONAIS COM FUNÇÕES SEMELHANTES DENTRO DA NOSSA EMPRESA ?	14	18	43,8%	56,3%	8	7	53,3%	46,7%	19	20	48,7%	51,3%	12	8	60,0%	40,0%	53	53	50,0%	50,0%	258	60,8%	39,2%	100,0%	
47	1	OS PROGRAMAS DE BENEFÍCIOS SÃO ADMINISTRADOS COM EFICIÊNCIA ?	20	12	62,5%	37,5%	15	0	100,0%	0,0%	26	13	66,7%	33,3%	17	3	85,0%	15,0%	78	28	73,6%	26,4%					
48	1	SUA REMUNERAÇÃO É EQUIVALENTE A REMUNERAÇÃO DE OUTROS PROFISSIONAIS DO MERCADO ?	13	19	40,6%	59,4%	7	8	46,7%	53,3%	19	20	48,7%	51,3%	10	10	50,0%	50,0%	49	57	46,2%	53,8%					
49	1	VOCÊ ENTENDE QUE OS CRITÉRIOS PARA PARAR OS TRABALHOS SÃO E RESULTADOS DA EMPRESA ESTÃO ADEQUADOS E COERENTES COM NOSSA REALIDADE ?	20	12	62,5%	37,5%	15	0	100,0%	0,0%	26	13	66,7%	33,3%	17	3	85,0%	15,0%	78	28	73,6%	26,4%					
50	3	NO SEU ENTENDE O PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO DO SISTEMA DE QUALIDADE MELHOROU AS CONDIÇÕES DE TRABALHO EM NOSSA EMPRESA ?	20	12	62,5%	37,5%	15	0	100,0%	0,0%	23	16	59,0%	41,0%	15	5	75,0%	25,0%	73	33	68,9%	31,1%					
TOTAL			988	581	63,0%	37,0%	527	208	71,7%	28,3%	1186	725	62,1%	37,9%	653	327	66,6%	33,4%	3354	1841	64,4%	35,4%	3427	1874	64,4%	35,4%	100,0%

RESULTADO DA OITAVA CATEGORIA DE QVT:
QUESTÕES 41 A 45 - MÉDIA 79,8%

RESULTADO DA PRIMEIRA CATEGORIA DE QVT:
QUESTÕES 46 A 49 - MÉDIA 49,8%