

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS

Fatores determinantes da
Qualidade de Vida no Trabalho
Um estudo de Caso

KAREN LISA FERREIRA KNIERIM



UFSC-BU

0.305.428-2

Florianópolis (SC)

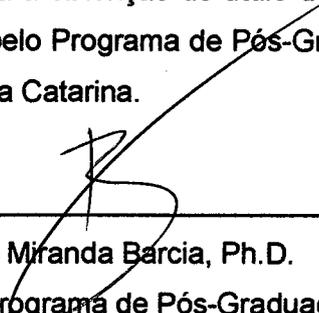
Março - 1999



KAREN LISA FERREIRA KNIERIM

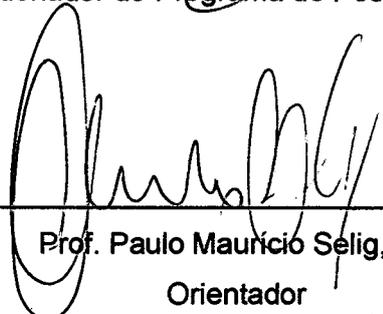
**Fatores determinantes da
Qualidade de Vida no Trabalho:
Um estudo de Caso**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.



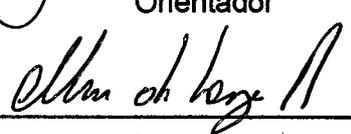
Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador do Programa de Pós-Graduação

Banca Examinadora:



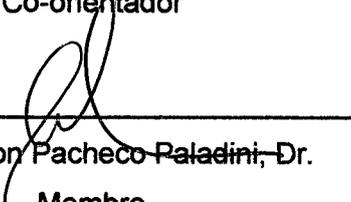
Prof. Paulo Maurício Selig, Dr.

Orientador



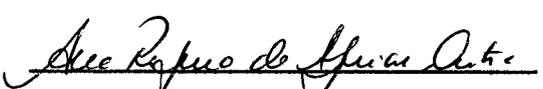
Prof. Márcio de Souza Pires, M. Sc.

Co-orientador



Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.

Membro



Prof.ª Ana Regina de Aguiar Dutra, Dra.

Membro

FLORIANÓPOLIS - 1999

O novo se constrói quando abrimos mente e coração ao poder da Alma e, conscientemente, permitimos que a energia criativa se expresse através de nós. Dessa forma, aprendemos que o poder criativo do universo está dentro do nosso ser e que podemos, com pensamentos, sentimentos e ações positivas, criar a nossa própria realidade.

(Sônia Café)

Agradecimentos

Meu agradecimento ao orientador, Paulo Maurício Selig, pela orientação e compreensão.

Ao co-orientador, Márcio Pires, pela orientação, dedicação e a paciência.

Ao professor Lino, pela orientação metodológica e pelo carinho pelo qual me recebeu.

Ao Diretor Administrativo da Hering, Ricardo Bellicanta e em especial à Elaine Costa e todo o pessoal do Recursos Humanos, pela atenção e gentileza que me receberam na Empresa.

À todos os funcionários da Hering que participaram direta ou indiretamente da pesquisa.

Em especial os meus pais e irmãs pela confiança, apoio e força que recebi durante toda este período.

À todos meus amigos que acompanharam meu trabalho e que estavam presente nos momentos que mais precisei, em especial a Luciane (Lú), Rose e Cláudia.

As minhas queridas colegas e amigas Ciliana e Mônica pela força e o compartilhamento de todas as etapas durante toda esta caminhada.

A Deus, que está presente em todos os momentos de minha vida.

Resumo

O presente estudo objetiva conhecer os fatores determinantes de Qualidade de Vida no Trabalho. Para alcançar este objetivo, realizou-se pesquisa quantitativa e qualitativa, por meio de questionários e entrevistas individuais semi-estruturadas junto aos funcionários dos diferentes setores de uma indústria têxtil, localizada no Estado de Santa Catarina. Denotou-se pela aplicação prática, que o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho é passível de questionamentos, segundo as características funcionais, educacionais e culturais das pessoas. Embora existam fatores considerados relevantes por todos os entrevistados, como, por exemplo o relacionamento, a liberdade de expressão e o prazer em realizar o trabalho, apresentam-se diferenças de percepções, ou seja, quanto maior o nível de escolaridade das pessoas, novos fatores foram surgindo, decorrentes de novas necessidades.

Abstract

This work tries to identify the life quality at work factors. To reach this goal, it was made quantitative and qualitative research, by questionnaires and individual interviews with the different sectors employees of a textil industry in Santa Catarina.

It was detected by practical application, that the concept of life quality at work can be questioned if it is considered the functional, educational an cultural people features. However there are relevant factors considered by all people who were interviewed, as for example, the relationship, the free expression and the pleasure in working, they show different perceptions, in other hands, the biggest the school leve, new factors appeared, and they are originated from new needs.

Sumário

RESUMO	v
ABSTRACT	Vi
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	12
1.1 Tema e problema de pesquisa	12
1.2 Objetivos.....	14
1.2.1 Objetivo geral.....	14
1.2.2. – Objetivos específicos.....	14
1.3 – Estrutura do trabalho.....	15
CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 - Competitividade.....	16
2.1.1 – Qualidade Total.....	18
2.1.2 – Aprendizagem Organizacional.....	20
2.1.3 – Just-in-time.....	22
2.2 – Administração de Recursos Humanos (ARH).....	23
2.2.1 - História e evolução da administração de recursos humanos.....	23
2.2.2 – Subsistema de Recursos Humanos.....	33
2.3 – Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).....	33
2.3.1- QVT - Origem e evolução.....	34
2.3.2 – QVT – Conceituação.....	36
2.3.3 – Modelos e fatores determinantes da QVT	38
2.3.4 – Pesquisas realizadas no Brasil.....	50
2.4 – Administração de Recursos Humanos e QVT.....	53
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DA PESQUISA	56
3.1 – Delineamento da pesquisa	56
3.2 – Perguntas de pesquisa	57
3.3 – Escolha da empresa.....	57
3.4 – Definição das etapas da pesquisa.....	58

3.5 - População e amostra.....	59
3.6 – Modo de investigação.....	60
3.7 – Análise dos dados.....	63
CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	65
4.1 – Histórico da Empresa.....	65
4.2 – Perfil da amostra.....	69
4.3 – QVT – análise dos resultados.....	71
4.3.1 – Condições no ambiente de trabalho.....	72
4.3.2 – Características do trabalho.....	74
4.3.3 – Aspectos Comportamentais.....	76
4.3.4 – Recursos Humanos.....	78
4.4 – QVT – Distribuição por escolaridade.....	81
4.4.1 – Síntese Conclusiva.....	89
4.5 – Resultados das Entrevistas.....	91
4.5.1 – QVT – Significado de QVT.....	92
4.5.2 – Condições no Ambiente de Trabalho.....	99
4.5.3 – Autonomia.....	101
4.5.4 –Variedade de Habilidades.....	102
4.5.5 –Feedback.....	102
4.5.6 –Remuneração.....	103
4.5.7 – Relacionamento.....	105
4.5.8 – Carreira.....	106
4.5.9 – Segurança no emprego.....	107
4.5.10 – Trabalho.....	108
4.5.11 – QVT.....	110
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO.....	113
5.1 – Considerações Finais.....	113
5.2 - Recomendações	115
5.3 - Limitações da Pesquisa.....	116
5.4 – Recomendações para futuros trabalhos.....	116

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	117
ANEXO 1 – Questionário	121
ANEXO 2 – Roteiro da entrevista	132

Listas de Tabelas, Quadros, Figuras e Gráficos

A) Tabelas

Tabela 1 – Unidade de Negócio e amostra pesquisada.....	59
Tabela 2 – Condições no Ambiente de Trabalho.....	72
Tabela 3 – Aspectos Comportamentais.....	77
Tabela 4 – Recursos Humanos.....	80

B) Quadros

Quadro 1 – Prática da Gestão de RH no Brasil.....	26
Quadro 2 – Tipologia de Modelos de Gestão de RH.....	27
Quadro 3 – Modelos de Concepção Organizacional.....	30
Quadro 4 – Novo Paradigma da Gestão de Recursos Humanos e Relações de Trabalho para a Empresa Competitiva.....	32
Quadro 5 -Categorias Conceituais do Modelo de Walton.....	44
Quadro 6 – Origens da Qualidade de Vida no Trabalho.....	47
Quadro 7 – Critérios e indicadores da QVT.....	61
Quadro 8 – Critérios utilizados na entrevista.....	63
Quadro 9 – Tabulação das respostas.....	72
Quadro 10 - Indicadores de QVT por nível de escolaridade.....	96
Quadro 11 – Comparação entre os indicadores de Walton e da Hering.....	97
Quadro 12 – Comparação entre os indicadores de Hackman e Oldham.....	98

C) Figuras

Figura 1 — Esquema Clássico das Necessidades Humanas.....	41
Figura 2 – Modelo da Dimensões Básicas da Tarefa de Hackman e Oldham.....	49

D) Gráficos

Gráfico 1 – Sexo.....	69
Gráfico 2 – Idade.....	70
Gráfico 3 – Estado Civil.....	70
Gráfico 4 – Escolaridade.....	71
Gráfico 5 – Condições no Ambiente de Trabalho.....	73
Gráfico 6 – Aspectos Comportamentais.....	77
Gráfico 7 – Recursos Humanos.....	81
Gráfico 8 – Condições no Ambiente de Trabalho.....	90
Gráfico 9 – Recursos Humanos.....	91
Gráfico 10 – Aspectos Comportamentais.....	91

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1 - Tema e Problema de Pesquisa

As organizações estão operando com a incerteza e dificuldade devido às rápidas e constantes mudanças no contexto econômico, político e social. As mudanças são decorrentes da globalização da economia, concorrência acirrada, inovação tecnológica e o nível crescente de exigências dos consumidores. Visando a adaptação das exigências ambientais, as organizações, preocupadas com sua permanência no mercado, procuram incorporar as inovações, que podem ser de natureza técnica ou administrativa.

Segundo Fleury (1990, p.15), “as mudanças de caráter tecnológico e de formas de organização de trabalho vêm ocorrendo com maior intensidade, transformações também estão ocorrendo nos modelos de gestão das relações de trabalho.” A autora questiona em que medida estão se alterando os principais parâmetros das políticas de pessoal, em termos de estabilidade, treinamento e carreiras, influenciando o comprometimento do indivíduo e do grupo com a organização.

As inovações, como programas da Qualidade Total, têm representado profundas mudanças nas organizações. A busca pela qualidade é uma tarefa permanente e implica no envolvimento e comprometimento de todos os setores, num trabalho de conscientização, para a satisfação das necessidades dos clientes. As pessoas passaram a assumir um papel estratégico dentro da organização, sendo consideradas não mais como simples engrenagem no sistema produtivo, mas o elemento fundamental para que todo o sistema funcione.

A sobrevivência da organização não reside no fato, exclusivamente, do acesso ao mais avançado recurso tecnológico existente no mercado, mas também da vital importância da qualidade do fator humano para o crescimento e desenvolvimento da organização. Para Geus (1997, p.52), “as companhias morrem porque o foco de seus gestores é limitado à produção de bens e serviços e esquecem que sua organização é uma comunidade de seres humanos”. O autor afirma, também, que os gestores preocupam-se com terras, trabalho e dinheiro e subestimam o fato de que o trabalho significa a razão das pessoas.

O trabalho ocupa um espaço muito importante na vida das pessoas, sendo muitas vezes considerado um fardo pesado. Segundo Sayles (1977) apud, Moraes (1992,p.55), “aqueles que não ocupam empregos satisfatórios, raramente desfrutam uma vida totalmente satisfatória. O trabalho insatisfatório pode levar, em muitas circunstâncias, à baixa produtividade e a atritos no trabalho, sendo de interesse econômico da administração, reduzir tal insatisfação”.

Para Weber, citado por Moraes (1992, p.46), “o mais importante é que o trabalho constitui, antes de mais nada, a própria finalidade de vida”.

Na busca de humanizar as relações de trabalho, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) deve estar associada tanto à satisfação dos trabalhadores quanto ao desenvolvimento da organização, considerando a expectativa de que as pessoas serão mais produtivas quanto mais satisfeitas e envolvidas estiverem com o trabalho. Os trabalhadores aqui são entendidos não apenas como aqueles que executam atividades meio, mas como todos os profissionais que movem a organização. (LIMA, 1994)

Como afirma Neto (1991), a sobrevivência da organização é mais a sobrevivência de pessoas do que a de métodos e materiais. São as pessoas que, na produção de resultados, garantem a sobrevivência própria e a da sociedade a que pertencem. Para Geus (1997), os gestores que querem construir uma organização que sobreviva por várias gerações, deverão prestar atenção, acima de tudo, ao desenvolvimento de seus funcionários.

Alguns autores, como Crosby (1979) e Campos (1992), acreditam que muitos programas de qualidade não alcançam melhores índices de produtividade, devido ao fato de os recursos humanos não estarem suficientemente preparados para implementarem e darem manutenção a tais programas. No Brasil, esta realidade se agrava ainda mais com as dificuldades econômicas e estruturais, ou seja, mão-de-obra abundante, não qualificada e com baixos níveis educacionais, dificultando os trabalhadores no acompanhamento das inovações tecnológicas e dos procedimentos administrativos adotados.

Para Campos (1992), a educação e o treinamento são um meio para o crescimento do ser humano, e deve ser utilizado tendo como grande objetivo a sobrevivência da empresa, através do desenvolvimento das habilidades e desejo de trabalhar. O autor afirma, também, que a educação e o treinamento são a base de sustentação do TQC e da manutenção do processo de melhoria.

Qualidade de Vida no Trabalho tem sido tema de várias pesquisas relacionadas com TQC, saúde, estresse e motivação. Pretende-se, neste trabalho, verificar, junto aos trabalhadores, os

principais fatores de Qualidade de Vida no Trabalho que, em consonância com as políticas de recursos humanos, irão proporcionar maior satisfação e prazer aos trabalhadores.

Por todos estes motivos, o presente trabalho justifica-se por considerar fundamental para as organizações que tenham, como meta, a valorização do ser humano, proporcionando-lhes um ambiente de trabalho saudável e tranquilo para que as pessoas possam desenvolver seu crescimento pessoal e profissional. Pretende-se também contribuir para as políticas de recursos humanos da empresa em estudo e também para o enriquecimento dos trabalhos relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho.

Tendo em vistas, estas considerações e a razão de que não há na literatura um consenso dos autores sobre uma metodologia a ser aplicada, o presente trabalho será orientado pelo seguinte problema:

Quais os fatores determinantes da Qualidade de Vida no Trabalho na percepção dos funcionários da empresa em estudo?

1.2 – Objetivo de Pesquisa

1.2.1 - Objetivo Geral

Conhecer, a partir da percepção dos funcionários, os fatores determinantes de Qualidade de Vida no Trabalho.

1.2.2 - Objetivos Específicos

- Avaliar o nível de satisfação dos funcionários, segundo o Modelo proposto por Walton e o Modelo das Dimensões da Tarefa de Hackman e Oldham;
- Identificar os fatores relevantes da QVT, na percepção dos funcionários;
- Verificar se há diferenças nas percepções dos funcionários sobre QVT, levando em consideração o grau de escolaridade;
- Conhecer o que é Qualidade de Vida no Trabalho, na percepção dos funcionários que possuem grau de escolaridade diferentes;
- Avaliar a aplicabilidade do Modelo de Walton no caso da empresa em estudo.

1.3 – Estrutura do Trabalho

O **Capítulo 1** refere-se a apresentação do tema de pesquisa, bem como o seu problema, seus objetivos e sua justificativa.

O **Capítulo 2** contém o referencial teórico do estudo. Inicialmente foi abordado um breve comentário a respeito da competitividade, qualidade total, aprendizagem organizacional e *just-in time*. A seguir apresenta-se a evolução da Administração de Recursos e seus subsistemas. Por último a fundamentação teórica da Qualidade de Vida no Trabalho, origem, conceitos, modelos, trabalhos realizados no Brasil e a relação entre Recursos Humanos e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

No **Capítulo 3** descreve-se a metodologia utilizada para a realização da pesquisa, os critérios para a escolha da empresa, bem como para escolha dos participantes do instrumento da coleta dos dados.

O **Capítulo 4** expõe a análise e descrição dos dados quantitativos, bem como alguns relatos dos entrevistados. Neste capítulo também foi realizada análise dos dados com relação à literatura consultada sobre o tema de pesquisa.

Por último, no **Capítulo 5**, são apresentadas as considerações finais, recomendações, limitações e sugestões para futuros trabalhos.

CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se a revisão da literatura relacionada com o tema de pesquisa. Inicialmente serão abordados assuntos gerais como competitividade, qualidade total, aprendizagem organizacional e *just-in-time* e num segundo momento a evolução da Administração de Recursos Humanos e seus subsistemas, bem como a fundamentação teórica da Qualidade de Vida no Trabalho.

2.1 - Competitividade

A competitividade mundial expõe as organizações a um mercado bastante turbulento. Alcançar a competitividade não é uma tarefa fácil, embora seja passaporte para a entrada e sobrevivência das empresas com o advento da globalização da economia. Segundo Campos (1992), o que garante a sobrevivência da empresa é a garantia de sua competitividade. Para Geus (1997), as companhias duradouras são aquelas capazes de adaptar-se às mudanças do mundo em sua volta, ou seja, elas são muito boas em gestão para mudanças.

Porter (1989) considera o ambiente externo como uma arena de competição, na qual a empresa enfrenta forças da concorrência para conseguir sobreviver.

Para Degen (1989), apud Coltro (1995, p. 55), “Competitividade é a base do sucesso ou fracasso de um negócio onde há livre concorrência. Aqueles com boa competitividade prosperam e se destacam dos seus concorrentes, independente do seu potencial de lucro e crescimento”.

Pressupondo-se a permanência de pressões competitivas, as empresas vão ter de se aprimorar na busca de novos e melhores padrões de produtividade e qualidade. O que exige uma boa estrutura organizacional, uma comunicação fácil e fluida, além de um ambiente de valorização dos recursos humanos.

Para Coutinho (1994), a valorização dos recursos humanos, através da educação básica, técnica e continuada dos trabalhadores, é o elemento central da mobilização para a competitividade. O autor afirma, também, que a educação é o foco de uma nova política orientada para a competitividade, com ação voltada para a qualidade de vida no trabalho e melhor distribuição de renda.

As organizações estão passando por mudanças bruscas não só nos processos produtivos, como também na transformação de suas forças de trabalho, sendo estes fatores considerados os maiores desafios estratégicos para as empresas que esperam permanecer no mercado.

Os processos modernos de produção exigem competências individuais das pessoas que executam. Durante muito tempo, as empresas não se preocuparam com a capacitação do seu pessoal, depois passaram a valorizar o treinamento do pessoal operacional, inclusive como recurso para a redução de erros e de custos de produção e, mais recentemente, têm passado a se preocupar com a capacitação do pessoal que gerencia os seus recursos e produz através desses mesmos recursos.

Segundo Fleury (1990), para alcançar vantagem competitiva, e competir em segmentos avançados e novas indústrias, é necessário que os recursos tenham habilidades e conhecimentos em permanente melhoria. Tendo em vista que a competitividade exige das organizações uma constante melhoria contínua, as pessoas precisam estar preparadas e capazes para enfrentarem as rápidas mudanças ambientais.

Na visão de Soares (1993), todas as empresas que pretendam se modernizar e encarar os desafios da competitividade, devem estruturar um conjunto de funções técnico-organizacionais, tendo como base mudanças que vêm ocorrendo em escala mundial, destacando as mudanças nas formas de trabalhar e produzir, que permitem motivar os trabalhadores, através de estímulos à iniciativa e à auto-organização, desenvolvendo novas condições de trabalho.

Neste contexto, na busca pela competitividade, as organizações estão adotando vários modelos de gestão, como, por exemplo, programas de qualidade total, *just-in-time*, aprendizagem organizacional e outros, com o objetivo acompanhar as mudanças ambientais. Todos estes modelos tentam resgatar a valorização do ser humano no ambiente de trabalho, destacando, como pontos fundamentais, a participação e o envolvimento de todas as pessoas para o alcance dos resultados desejados, como veremos a seguir.

2.1.1 - Qualidade Total

As organizações pressionadas por uma disputa de mercado cada vez mais acirrada, em decorrência da globalização da economia, abertura dos mercados, inovações tecnológicas, estão sendo forçadas a aprimorar cada vez mais seus padrões de qualidade.

A busca pela melhoria da qualidade e produtividade, além de ser o caminho para melhorar a competitividade, se tornou uma questão de sobrevivência. Como afirma Soares (1993), a gestão de qualidade é efetivamente, uma inovação tecnológica, que precisa ser entendida e aplicada pelas empresas brasileiras. Não se trata de luxo ou modismo, mas de exigência obrigatória para garantir a sobrevivência das organizações.

O conceito de qualidade, segundo Garvin (1992), existe há milênios, mas somente a partir dos anos 50, nos Estados Unidos, ele surgiu como uma função gerencial formal. As diversas abordagens da qualidade aconteceram de forma gradativa, compreendendo quatro fases:

- inspeção: o controle da qualidade ocorria após a fabricação dos produtos;
- controle estatístico da qualidade: o controle era feito durante a produção, com o objetivo de determinar os limites da variação das peças fabricadas conforme especificações;
- garantia da qualidade: novos instrumentos surgiram, como: quantificação dos custos da qualidade e o controle total da qualidade (envolvimento de todos os setores e de todos os empregados);
- gestão estratégica da qualidade: a qualidade passou a ser definida do ponto de vista do cliente.

Basicamente, existem três abordagens da qualidade no mundo: a abordagem europeia, abordagem americana e a abordagem japonesa (que derivou da abordagem americana). A primeira se caracteriza como uma abordagem mais defensiva, no sentido de estar mais preocupada em definir critérios para a certificação de produtos; a segunda pode ser definida como uma abordagem mais voltada ao controle estatístico do processo, exercido normalmente pelos funcionários que fazem parte do departamento de controle de qualidade, e a abordagem japonesa pode ser definida como aquela voltada ao gerenciamento da qualidade, exercido por todos os funcionários da organização. (Vieira, 1996)

Vários autores definem “qualidade” de maneira diferente, mas todos têm a mesma preocupação: a satisfação das necessidades dos clientes.

Para Campos (1992), o verdadeiro critério da boa qualidade é a preferência do consumidor. É isto que garantirá o sobrevivência da empresa: a preferência do consumidor pelo produto em relação ao concorrente, hoje e no futuro. O autor define um produto ou serviço de qualidade como aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente. Por sua vez, Juran (1991) define qualidade como “adequação ao uso”.

A qualidade, no início, estava estritamente voltada para a produção. Hoje, a qualidade engloba todos os setores, ou seja, todas as pessoas que diretamente ou indiretamente contribuem para a satisfação das necessidades dos clientes. O Controle da Qualidade Total, segundo Campos (1992, p.13), “é um sistema gerencial que visa a melhorar (continuamente) os padrões que atendem às necessidades das pessoas, a partir de uma visão estratégica e com abordagem humanista.” As pessoas, para o autor, são todas aquelas afetadas pela existência da empresa: consumidores, empregados, acionistas e comunidade.

O autor afirma que, de forma e em momentos diferentes, a empresa interage com os consumidores, que esperam produtos e serviços com qualidade e preços justos; com os acionistas, que buscam a lucratividade do negócio; com os empregados, que necessitam de condições melhores de vida e crescimento profissional através de educação, treinamento e sistemas de promoções e benefícios e, por último, com a comunidade na qual está situada, que espera geração de empregos.

Campos afirma, também, que para as organizações humanas (empresa, escolas, hospitais), alcançarem o máximo de produtividade, elas devem levar em consideração três elementos básicos:

- equipamentos e materiais (hardware);
- procedimentos, ou seja, a maneira de fazer as coisas (software);
- Ser humano (humanware).

O Humanware corresponde ao “aporte de conhecimento” e pode ser levado às organizações de várias maneiras: pelo recrutamento de pessoas bem educadas (educação básica do indivíduo), pela contínua educação dos empregados em cursos formais, pelo auto-aprendizado, pelo treinamento no trabalho, pela assistência técnica adquirida, etc. Para Campos, a educação e o treinamento são a base para sustentação do TQC e a manutenção do processo de melhoria. A

educação é voltada para o auto-desenvolvimento, enquanto que o treinamento é voltado para as habilidades na tarefa a ser executada.

De acordo com Juran (1991), para promover um ambiente organizacional adequado à filosofia TQC, as empresas vêm seguindo uma abordagem humanística, através de políticas de recursos humanos, buscando satisfazer as necessidades do ser humano, de forma a motivá-lo a um comportamento positivo.

A Qualidade Total só será possível se todas as pessoas estiverem envolvidas e comprometidas com o processo, não somente os funcionários da área de produção, mas toda a organização.

2.1.2 - Aprendizagem Organizacional

As mudanças sociais, políticas e econômicas, exigem das organizações profundas mudanças organizacionais nas suas estruturas, processos, estratégias e relações de trabalho. Uma das alternativas para permanecer competitivo é o conhecimento e as informações adquiridas para acompanhar as rápidas transformações do mercado. As inovações tecnológicas, bem como as novas formas gerenciais, requerem uma nova forma de pensar, representando mudanças de valores, mentalidade e atitudes.

Senge (1990, p.12) afirma que “a empresa de maior sucesso será aquela capaz de aprender mais rápido que o seu concorrente”. À medida que o mundo se torna mais interligado e os negócios se tornam mais complexos e dinâmicos, o trabalho está cada vez mais ligado ao aprendizado, e já não basta ter uma única pessoa aprendendo pela organização toda. Simplesmente não é mais possível que a cúpula resolva e todos tenham de seguir as ordens do grande estrategista. As melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirem como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização”.

O autor comenta que o ser humano vem ao mundo motivado para aprender, explorar e experimentar, mas que, infelizmente, a maioria das instituições é orientada mais para o controle do que para a aprendizagem, recompensando o desempenho das pessoas em função da obediência a padrões estabelecidos e não por seu desejo de aprender.

Para Senge, a distinção fundamental das organizações tradicionais e autoritárias (organizações do controle) das organizações de aprendizagem será o domínio de certas disciplinas básicas, tais como:

- Domínio Pessoal: através do auto-conhecimento as pessoas aprendem a clarificar e aprofundar seus próprios objetivos, a concentrar esforços e a ver a realidade de forma objetiva.
- Modelos Mentais: são idéias profundamente enraizadas, generalizações e mesmo imagens que influenciam o modo como as pessoas vêem o mundo e as suas atitudes.
- Objetivo Comum: quando um objetivo é percebido como concreto e legítimo, as pessoas dedicam-se e aprendem não como uma obrigação, mas por vontade própria, construindo visões partilhadas.
- Aprendizagem em grupo: as habilidades coletivas são maiores do que as individuais e em grupo, se desenvolve a capacidade para a ação coordenada. A aprendizagem em grupo começa com o diálogo, isto é, começa com a capacidade dos membros de um grupo levantarem uma idéia preconcebida e participarem de um raciocínio em grupo.
- Pensamento Sistêmico: é a disciplina que integra as outras quatro, fundindo-se num conjunto coerente de teoria e prática, evitando que elas sejam vistas isoladamente como modismo para efetuar mudanças organizacionais.

O raciocínio sistêmico precisa das outras quatro disciplinas, ou seja, objetivo comum, para conseguir engajamento a longo prazo; modelos mentais, para detectar falhas na maneira atual de ver o mundo; aprendizado em grupo, para que as pessoas possam enxergar além dos limites das suas perspectivas pessoais, e domínio pessoal, para motivar a pesquisar, continuamente, como as ações afetam o mundo onde as pessoas vivem (Senge, 1990).

Segundo Fleury (1995, p.20), “o processo de aprendizagem em uma organização não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos que possibilitem compreender melhor o que está acontecendo com seu ambiente externo e interno, como também a definição de novos comportamentos, que comprovem a efetividade do aprendizado”.

Fleury (1995) destaca alguns pontos essenciais para gerar uma dinâmica de aprendizagem:

- o processo de inovação e de busca contínua de capacitação e qualificação das pessoas e das organizações é um processo permanente, jamais esgotado;
- o processo de aprendizagem é um processo coletivo, partilhado por todos, e não o privilégio de uma minoria pensante;

- os objetivos organizacionais são explicitados e partilhados; o comprometimento com esses objetivos ocorre em função da congruência entre os objetivos individuais de autodesenvolvimento e os objetivos de desenvolvimento organizacional;
- a comunicação flui entre pessoas, áreas e níveis, visando à criação de competências interdisciplinares;
- desenvolve-se visão sistêmica e dinâmica do fenômeno organizacional.

Segundo Geus (1997), empresas duradouras, empresas que aprendem, têm uma chance maior de sobreviver e se envolver em um mundo onde elas não têm controle. Estas empresas têm sensibilidade, especialmente porque o sucesso agora depende de toda a inteligência que a empresa possui.

O autor afirma que o gestor de uma empresa duradoura sabe que mantê-la viva significa entregá-la para um próximo gestor ainda com sucesso. Para que isto aconteça, o gestor deve permitir que as pessoas cresçam e se desenvolvam como uma comunidade.

O novo desafio é desenvolver novas formas organizacionais que possibilitem a aprendizagem coletiva, envolvendo o ser humano num aprendizado contínuo e no compartilhamento de novos conhecimentos e habilidades.

2.1.3 - Just-in-time (J.I.T)

A filosofia “Just-in-time”, surgiu no Japão na década de 70, com o objetivo de buscar um sistema administrativo que pudesse coordenar a produção com a demanda específica, produzindo os itens necessários, na quantidade necessária e no momento necessário. Enquanto o modelo americano baseava-se na rigidez e na produção em massa, o Sistema Toyota inaugurava um modelo flexível e de produção diferenciada com lotes mínimos de produção.

A filosofia Just-in-time é apoiada no envolvimento total das pessoas, visando a fazer com que o sistema produtivo alcance melhores índices de qualidade, maior confiabilidade de resposta, principalmente através de redução dos tempos de preparação de máquinas, permitindo a produção de lotes menores e mais adequada à demanda do mercado. O objetivo fundamental do JIT é a melhoria contínua do processo produtivo.

O J.I.T obriga as empresas a tornarem-se mais flexíveis, mudando suas estruturas de produção. A fábrica é dividida em mini fábricas, onde os trabalhadores passam a produzir o

produto por completo, tornando-se polivalentes. A filosofia J.I.T. desenvolve uma força de trabalho capaz de realizar múltiplas funções, bem como de dar respostas rápidas e ágeis aos problemas que surgirem no decorrer do processo de produção.

Os trabalhadores passam a ser vistos como pessoas responsáveis pela manutenção preventiva e regulagem das máquinas, pelo controle de qualidade dos produtos, além de participarem diretamente do processo de programação e controle das atividades desenvolvidas pelas células de fabricação.

Segundo Corrêa H. (1993, p. 87), a filosofia J.I.T requer a participação e envolvimento das pessoas no processo, sendo considerado fundamental, também, o trabalho em equipe.

Este novo sistema de produção veio resgatar a integridade do trabalho que antes era realizado de forma fragmentada, de acordo com o modelo taylorista. Em vista disso, o trabalhador passou a ter maior autonomia, responsabilidade, habilidades e participação na resolução dos problemas.

2.2 – Administração de Recursos Humanos (ARH)

2.2.1 - História e Evolução da Administração de Recursos Humanos

A evolução da Administração de Recursos Humanos é considerada resposta às mudanças ocorridas no contexto externo. A compreensão dessa evolução exige o conhecimento de algumas fases históricas marcantes do trabalhismo brasileiro.

De acordo com os históricos dos autores Aquino (1980), Gil (1994) e Wood (1989) a evolução e desenvolvimento da Administração de Recursos Humanos pode ser dividida em quatro fases: a pré-jurídico-trabalhista, a jurídico-trabalhista, a tecnicista e a administrativa, que serão descritas a seguir.

a. Fase pré-jurídico trabalhista

No período colonial até 1930, predominou a fase pré-jurídica trabalhista, ou administração pré-cartorial, ou seja, preocupação apenas com a contagem das pessoas, para que, no final do mês, fossem feitos os pagamentos de salários. As empresas executavam apenas funções de registro, controle, quantidade de pessoas e folha de pagamento. As práticas administrativas de

peçoal restringiam-se a tarefas correspondentes a cálculos de distribuição que faziam jus ao trabalhador.

b. Fase jurídico-trabalhista

O Setor de peçoal surgiu com a revolução de 1930, com a introdução de legislação trabalhista, no Governo de Getúlio Vargas. Getúlio promoveu uma série de mudanças nas relações de trabalho, com a criação do Ministério do Trabalho, Departamento Nacional do Trabalho e, em 1943, a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). A legislação trabalhista editada nesse período, criou a carteira de trabalho, regulamentou o horário de trabalho no comércio e na indústria, definiu o direito a férias remuneradas, estabeleceu as condições de trabalho de menores na indústria, entre outras normas.

A partir de 1930, começa uma nova fase, a “jurídico-trabalhista”. Nesta fase, o cenário empresarial começou a se modificar e as empresas sentiram necessidade de se organizarem melhor, para atenderem exigências legais. Surgem, então, os primeiros órgãos ou seção de peçoal, com objetivo meramente burocrático, a fim de cuidar das rotinas trabalhistas, das obrigações, dos direitos e deveres dos trabalhadores e também da parte disciplinar.

Com o advento da indústria automobilística, na década de 50, as relações trabalhistas tornaram-se ainda mais tensas, não só em virtude do crescimento das empresas, das oportunidades de emprego e do advento da urbanização, mas também em virtude da emergência de um novo empregado. O grau de aspiração do trabalhador e o nível de escolaridade aumentaram consideravelmente, dadas as exigências da nova tecnologia. Essas mudanças passaram a requerer a presença de um novo profissional para gerenciar os problemas de peçoal. Em busca de soluções, o empresário brasileiro procurou adotar o modelo de Relações Industriais, em prática nos Estados Unidos, mas que não teve muito sucesso, devido às diferenças entre os dois países. Dentre elas, pode-se destacar a cultura organizacional e as condições sócio-econômicas.

Segundo Bertero (1982), “o desenvolvimento da área de Recursos Humanos nos Estados Unidos foi mais uma consequência do crescimento e da organização do movimento operário do que dos esforços das pessoas da área”. No Brasil, as mudanças ocorreram em função da legislação social, fruto da intervenção estatal nas relações trabalhistas.

c. Fase Tecnicista

No período denominado tecnicista, na década de 50, várias técnicas e teorias foram importadas dos países desenvolvidos, e ocorre também a crescente substituição do então denominado chefe de pessoal pelo administrador de pessoal. O administrador passou a interagir, também, com um número maior de técnicas de outras ciências, como sociologia, psicologia, e pedagogia, no intuito de aumentar seus conhecimentos.

Para Fernandes (1985), estes conhecimentos eram necessários pelo fato de que o administrador de pessoal passava a possuir novas atribuições, como chefe de um setor de prestação de serviços às áreas operacionais, na busca de otimizar os recursos humanos da organização.

A importação de conhecimentos e tecnologia permitiram a operacionalização dos subsistemas de recursos humanos, desde a contratação de pessoal até sua manutenção, passando pelo seu desenvolvimento. (Almeida, 1993)

d. Fase administrativa

Na fase administrativa, meados da década de 60 a 80, surge o Administrador de Recursos Humanos, com funções mais definidas, devido aos conhecimentos adquiridos das referidas ciências e as exigências do ambiente externo. A Administração de Recursos Humanos passa a ser considerada uma função integrante e enraizada nas empresas brasileiras.

Wood (1995) afirma que não é fácil traçar uma linha cronológica para a função de Recursos Humanos nas organizações, dado o número de diferentes movimentos com diferentes características e o grau de realizações próximas que marcam sua evolução.

O autor elaborou uma síntese com os diversos períodos e fases da Gestão de Recursos Humanos no Brasil, como mostra o quadro a seguir.

QUADRO 1 - Prática da Gestão de Recursos Humanos no Brasil

Período	Fase	Características
Antes de 1930	Pré jurídico-trabalhista	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistência de legislação trabalhista e de departamento de pessoal - Descentralização das funções
Década de 30 a 50	Burocrática	<ul style="list-style-type: none"> - Advento da legislação trabalhista e do departamento de pessoal para atender às exigências legais
Década de 50 a 60	Tecnicismo	<ul style="list-style-type: none"> - Implantação da indústria automobilística - Implementação dos subsistemas de RH - Preocupação com a eficiência e desempenho
Meados da década De 60	Sistêmica	<ul style="list-style-type: none"> - Surgimento de Gerência de RH e do responsável de relações industriais - Integração dos enfoques administrativos, estruturalista e comportamental
Década de 80 e 90	?	<ul style="list-style-type: none"> - Reformas estruturais profundas - Migração da FRR para às áreas operacionais - Surgimento do movimento da qualidade - Heterogeneidade

Fonte: Wood Jr., 1995, p. 233

Para Gutierrez (1995), as transformações ocorridas na função de pessoal podem ser descritas através de três modelos de gestão de RH, conforme mostra o quadro 2.

Segundo Albuquerque (1992, p. 114),

os paradigmas clássicos de administração de pessoal, em cujas premissas encontra-se a abordagem taylorista e uma visão estreita do ser humano, naturalmente, não entendem a Administração Estratégica de Recursos Humanos, onde as políticas e gestão de recursos humanos devem ser delineadas de forma compatível com os novos padrões de organização de produção e do trabalho, tendo como foco central a busca compartilhada de resultados.

No Brasil, não se pode falar de uma homogeneidade de períodos da evolução da Gestão de Recursos Humanos, pois podem ser encontradas empresas operando tanto com enfoque jurídico-trabalhista, do período de 30 a 50, como tecnicista, e também na fase administrativa dos anos mais recentes. (Almeida, 1993)

QUADRO 2 - Tipologia de Modelos de Gestão de Recursos Humanos

	Administração de Pessoal	Administração de Recursos Humanos	Administração Estratégica de RH
Concepção sobre As pessoas	- <i>Homus economicus</i> - <i>Homus social</i>	- Pessoa que busca o desenvolvimento de suas potencialidades.	- Pessoa como fonte de competências e recurso estratégico
Área de ação Da função Recursos Humanos	- Administração e controle de aspectos jurídico-administrativo legais	- Desenvolvimento da função gerencial como agente de RH - Atividades da função RH, servindo de apoio aos gerentes	- Atividades orientadas para a obtenção dos objetivos estratégicos da empresa
Políticas Da função Recursos Humanos	- Inexistentes - Normalmente regras e/ou procedimentos sem articulação maior com a política global da empresa	- Implícitas, algumas vezes formalizadas	- Explícitas, normalmente formalizadas e em relação com os objetivos estratégicos
Sistemas Sobre	- Relacionados a exigências legais e ao pagamento de salários	- Baseado na utilização de várias técnicas administrativas de RH	- Sofisticadas, principalmente o sistema de informações mão-de-obra, articulando com a realização dos objetivos estratégicos
Status	- Subordinado a uma gerência média	- Subordinado a um gerente de alto nível ou a um diretor	- Subordinado ao principal executivo ou parte integrante de grupo dirigente

Fonte: Gutierrez (1995, p. 75)

O estado-da-arte de Recursos Humanos indica que pode estar ocorrendo uma passagem de um Modelo de Controle para um Modelo de Comprometimento. (Walter, 1985, Snape et al., 1995, apud Antunes, 1996) Em outras palavras, significa o esgotamento da Administração de Pessoal e sua substituição pela Administração de Recursos Humanos.

No Modelo de Controle, do qual Taylor foi o grande precursor, impera a necessidade de ordem, controle, divisão de trabalho e pequenas tarefas, cargos fixos, entre outros fatores bastante

conhecidos no Brasil. Já no Modelo de Comprometimento, observa-se a importância de cargos mais amplos (trabalhadores multifuncionais e polivalentes), enfatiza-se a conveniência da delegação de responsabilidades individuais (autocontrole), para auxiliar no processo de mudança organizacional, destaca-se a necessidade de achatamento da estrutura hierárquica, da coordenação e controles horizontais (em grupo), mais de acordo com a posição ocupada formalmente, etc. (Walton, 1985 apud Antunes 1996)

Teixeira (1989) visualiza a Administração de Recursos Humanos numa concepção de sistema social aberto, ou seja, da sua integração com a realidade ambiental e organizacional, a interdependência de suas atividades com as demais atividades da empresa, a abordagem interdisciplinar, na busca de uma solução integral dos problemas de Recursos Humanos, a orientação finalística, e a avaliação permanente, configurando a Administração de Recursos Humanos com um todo sinérgico.

A Administração de Recursos Humanos encontra-se diante de mais um degrau a ser transposto em seu processo evolutivo. Há uma mudança no perfil profissional que impõe transformações no perfil das empresas e na forma de conceber e lidar com o elemento humano, afetando profundamente as políticas e práticas de recursos humanos.

O ritmo acelerado das mudanças indicam que apenas respostas reativas já não serão suficientes. Caberá à administração de recursos humanos um posicionamento mais proativo e congruente com os objetivos organizacionais.

Albuquerque (1992), destaca a importância de considerar os recursos humanos e as políticas e práticas de sua gestão como fatores de competitividade empresarial. O processo de mudança organizacional necessário, para tornar as empresas mais competitivas, exige definição de novos contornos para as Políticas de Recursos Humanos, voltada para obtenção de resultados em termos de inovações, qualidade de produtos ou serviços e produtividade no trabalho.

O autor realizou um estudo comparativo de experiências de gestão verificadas em países desenvolvidos, analisando a experiência sueca com os semi-autônomos de trabalho na indústria automobilística; a experiência da “Terceira Itália”; e o modelo japonês. O processo de análise foi consolidado nas seguintes categorias: organização da produção, organização do trabalho, relações de trabalho e gestão de recursos humanos.

A análise comparativa desses modelos permitiu a identificação de características comuns, que se constituem em premissas básicas de uma concepção organizacional da empresa competitiva.

Com relação à organização de produção, os três modelos estudados apresentam, como pontos comuns a utilização de alguma forma de produção flexível, uso intensivo de recursos tecnológicos, apesar de seguirem soluções diferentes e escalas de produção também diferenciadas. Uma das características comuns ressaltadas na organização do trabalho é a ênfase dada ao trabalho em equipe. A busca da flexibilidade, o enriquecimento do trabalho, a polivalência, o aumento das qualificações profissionais e a participação dos trabalhadores no processo de inovação tecnológica dão-se no trabalho em equipe. No que se refere às relações de trabalho, o autor observou nos três casos, intensa participação dos sindicatos na discussão dos projetos de inovações e das condições de trabalho nas empresas.

Nas três experiências estudadas, apesar de diferenças estruturais, sócio-econômicas e culturais existentes, as políticas de recursos humanos adotadas têm como premissa principal a valorização do talento humano. As carreiras flexíveis, pouco especializadas e não atreladas a uma estrutura rígida de cargos, o treinamento intensivo e contínuo, incluindo as rotações de funções internamente, o recrutamento de pessoal com ênfase no potencial para desenvolvimento, são políticas que tratam de forma integrada do desenvolvimento dos talentos humanos da empresa.

Analisando tais características, a partir do enfoque de tais políticas e da gestão de recursos humanos, o autor estabeleceu uma comparação entre a tradicional concepção organizacional e a nova concepção organizacional.

O quadro 3 apresenta as duas concepções organizacionais em termos de gestão, organização do trabalho, relações de trabalho e políticas de recursos humanos.

QUADRO 3 - Modelos de concepção organizacional

Modelo Características Distintas	Antiga Concepção	Nova Concepção
Estrutura organizacional	Altamente hierarquizada, separação quem pensa e quem faz	Menor número de níveis hierárquicos, redução das chefias intermediárias, junção do fazer e do pensar.
Produção	Em massa, linha de montagem	Produção flexível, diferentes formas
Organização do trabalho	Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações	Trabalho enriquecido, gerando desafios
Realização do Trabalho	Individual	Em grupo
Sistema de controle	Ênfase em controles explícitos do trabalho	Ênfase no controle implícito e intensivo em tecnologia
Relações de trabalho		
Nível de educação e formação requerido	Baixo, trabalho automatizado e especializado	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia
Relações empregador-empregado	Independência	Interdependência, confiança mútua
Relações com sindicatos	Confronto, baseado na divergência de interesses	Diálogo, busca da convergência de interesses
Participação dos empregados nas decisões	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo	Alta, decisões tomadas em grupo, de baixo para cima.
Políticas de recursos humanos		
Política de emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo	Foco no encarecimento flexível, emprego a longo prazo
Política de contratação	Contrata para um cargo ou conjunto especializado de cargos.	Contrata para uma carreira longa na empresa.
Política de treinamento	Visa ao aumento de desempenho na função atual.	Visa a preparar o empregado para funções futuras.
Políticas de carreiras	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos	Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras
Política salarial	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles	Focada na posição, na carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis
Políticas de incentivos	Uso de incentivos individuais	Foco nos incentivos grupais, vinculados a resultados empresariais

Fonte: Albuquerque, 1992, p. 22

Para Albuquerque, o processo de mudança organizacional necessário para tornar as empresas mais competitivas, na nova concepção, exigirá definição de novos contornos para as políticas de recursos humanos, voltadas para obtenção de resultados em termos de inovações, qualidade de produtos ou serviços e produtividade no trabalho. Para tanto, a gestão de recursos humanos deverá assumir como premissas as necessidades de:

- valorização dos talentos humanos na empresa;

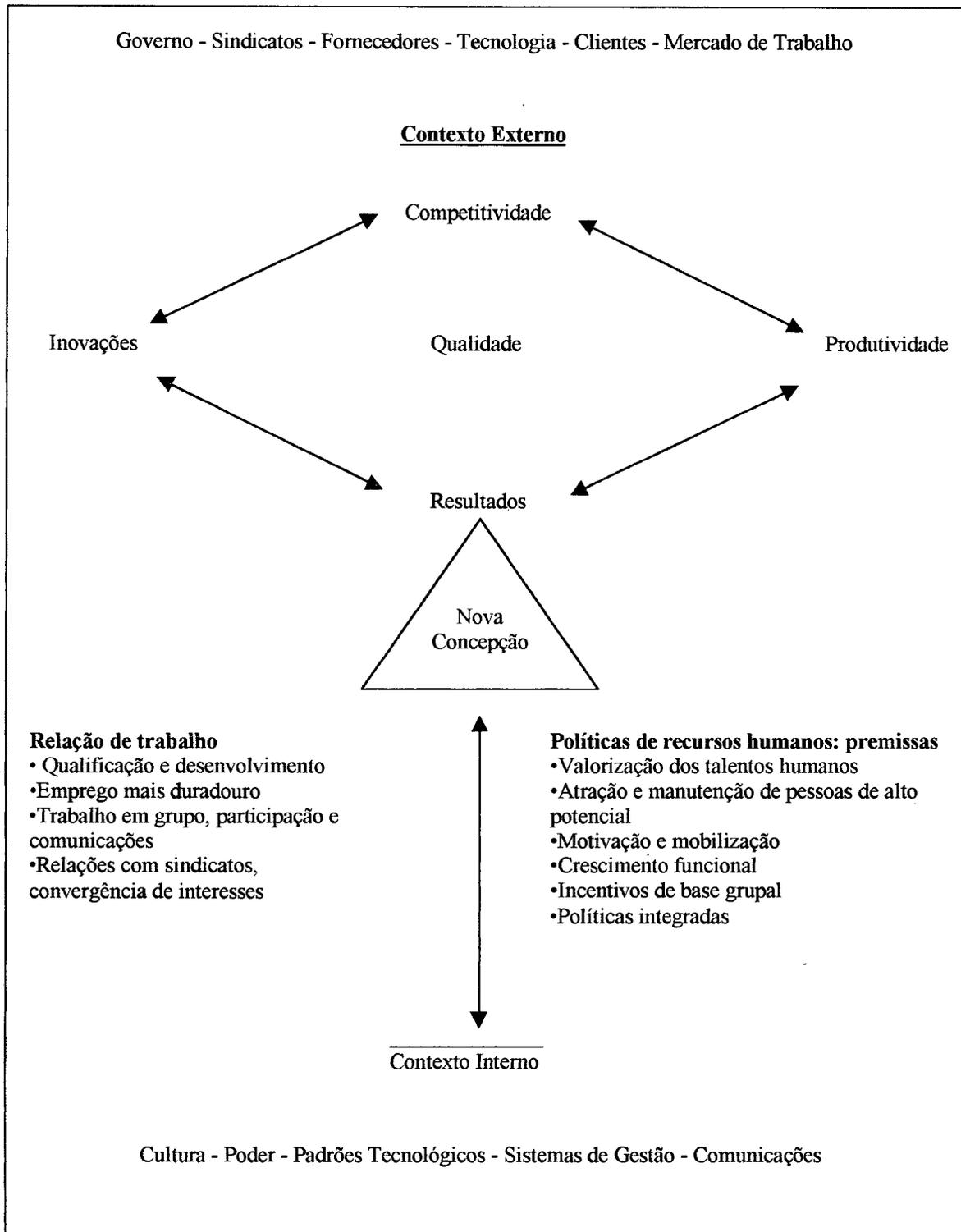
- atração e manutenção de pessoa de alto potencial e qualificação para o trabalho;
- criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos das metas organizacionais;
- possibilidade de crescimento funcional e desenvolvimento profissional na própria empresa;
- oferecimento de incentivos vinculados a resultados da atividade empresarial, de preferência em base grupal ou coletiva;
- Adaptação de políticas integradas de recursos humanos à realidade da empresa e ao contexto externo econômico-social e político no qual atua.

O autor expõe um **Modelo Integrativo**, onde procura mostrar esquematicamente premissas, parâmetros básicos do novo paradigma sugerido para a gestão de recursos humanos e relações de trabalho na empresa competitiva, como mostra o quadro 4.

A integração do sistema no novo paradigma proposto contribui para ampliar o processo de comunicação na empresa, passo fundamental para o engajamento do esforço de todos os grupos de interesse e sua otimização conjunta. A responsabilidade pela gestão de recursos humanos na empresa competitiva não pode ser limitada a uma área ou a um departamento, constituindo responsabilidade de todos aqueles que ocupam posição gerencial, administrando equipes e pessoas. (Albuquerque, 1992)

Segundo Chiavenato (1997), a Administração de Recursos Humanos está se ligando cada vez mais ao planejamento estratégico, a fim de que as pessoas possam caminhar proativamente em direção aos objetivos organizacionais. O planejamento de Recursos Humanos é estreitamente vinculado ao planejamento estratégico dos negócios, para que os planos da Administração de Recursos Humanos possam apoiar e incentivar os negócios da empresa.

QUADRO 4 - Novo Paradigma da Gestão de Recursos Humanos e Relações de Trabalho para a Empresa Competitiva



2.2.2 – Subsistemas ou Políticas de Recursos Humanos

Segundo Chiavenato (1997), cada organização desenvolve a política de recursos humanos mais adequada à sua filosofia e às suas necessidades. A rigor, uma política de recursos humanos deve abranger o que a organização pretende acerca dos seguintes aspectos principais:

- 1) Políticas de Suprimento de Recursos Humanos: relacionados com o suprimento de pessoas para a organização. São os processos responsáveis pelos insumos humanos e envolvem todas as atividades referentes a pesquisa de mercado, recrutamento e seleção de pessoas, bem como sua integração às tarefas organizacionais;
- 2) Políticas de Aplicação de Recursos Humanos: envolvem os primeiros passos na integração dos novos membros na organização, o desenho do cargo a ser desempenhado e a avaliação do desempenho no cargo, isto é, recrutadas e selecionadas, as pessoas deverão ser integradas à organização, posicionadas em seus cargos e avaliadas quanto ao seu desempenho;
- 3) Políticas de Manutenção de Recursos Humanos: envolvem as atividades relacionadas à remuneração, a benefícios sociais, à higiene e segurança no trabalho e às relações sindicais;
- 4) Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos: envolvem as atividades de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos;
- 5) Políticas de Monitoração de Recursos Humanos: envolve as atividades referente ao banco de dados, ou seja, banco de informações a respeito dos funcionários com relação a dados pessoais, salário, cadastro de cargos, benefícios e outras. Este subsistema também envolve atividades relacionadas a auditoria de Recursos Humanos.

2.3 - Qualidade de Vida no Trabalho(QVT)

Neste tópico será abordado o referencial teórico sobre Qualidade de Vida no Trabalho, apresentando conceitos e modelos teóricos de diversos autores.

2.3.1 QVT - Origem e Evolução

A Qualidade de Vida no Trabalho tem sido preocupação do homem desde o início da humanidade. Com outros títulos, em outros contextos, mas sempre voltada para satisfação e bem-estar do trabalhador .

O termo QVT tem representado, para a literatura de organizações e recursos humanos, o aspecto globalizante do que antes era abordado através de estudos de motivação, de fatores ambientais, ergonômicos e de satisfação no trabalho. (Quirino & Xavier, 1987)

Na década de 30, a Escola das Relações Humanas foi o marco importante para a difusão das idéias que visavam à atenuação do conflito industrial através da integração dos interesses entre empregados e empregadores. (Moraes 1992)

Eric Trist e seus colaboradores, na década de 50, desenvolveram um modelo que agrupava o trinômio pessoa/trabalho/organização, denominado Modelo do Sistema Sócio-técnica, que considerava a organização como um sistema composto por um subsistema tecnológico, um subsistema gerencial e outro subsistema social. (Siqueira e Coleta, 1989, p. 55; Rodrigues, 1994)

A abordagem sócio-técnica tinha como princípio a organização do trabalho, a partir da análise e reestruturação das tarefas, tendo como base a satisfação do trabalhador no trabalho.

Nadler e Lawler (1983) estabelecem o ano de 1974 como o início do desenvolvimento da QVT. A primeira fase (1969 até 1974) foi marcada pela crescente preocupação de pesquisadores, acadêmicos, líderes sindicais e administradores em estudar modos de influenciar a qualidade das experiências do trabalhador num determinado emprego. Havia uma crescente preocupação da sociedade americana, a respeito dos efeitos do emprego sobre a saúde e o bem-estar dos trabalhadores e a respeito da satisfação no trabalho.

Os autores , apresentam a evolução da concepção da QVT em seis períodos:

- 1959 a 1972 : QVT como uma variável – QVT foi tratada como uma reação individual ao trabalho ou conseqüências pessoais da experiência do trabalho;
- 1969 a 1975: QVT como uma abordagem – O foco era o indivíduo, antes dos resultados organizacionais, mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção;
- 1972 a 1975: QVT como método – QVT foi o meio para o engrandecimento do ambiente de trabalho e a execução de maior produtividade e satisfação;

- 1975 a 1980: QVT como um movimento – Era vista como uma afirmação ideológica, sobre a natureza do trabalho e a relação do trabalhador com a organização;
- 1979 a 1982: QVT como tudo - Era vista como um conceito global e como uma forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade;
- 1982 em diante: QVT igual a nada – A globalização da definição trará como consequência inevitável a descrença. Não passando de apenas um outro modismo.

Segundo Vieira e Hanashira (1990, p. 42), a Qualidade de Vida no Trabalho tem como “objetivo central gerar um organização mais humanizada para, através dela, engendrar uma relação entre capital e trabalho não conflitante, mas sim cooperativa.”

Segundo Quirino e Xavier (1987, p. 73), “o estudo da QVT, seja em organizações públicas ou privadas, tem focalizado principalmente as necessidades dos empregados, na tentativa de resolver ou amenizar problemas, que prejudicam o desempenho do empregado e conseqüentemente, o crescimento e a prosperidade da organização”.

A década de 80 foi marcada por uma forte tendência dos autores a utilizar a idéia de uma maior participação do empregado nas decisões da organização.

Paralelamente a estes acontecimentos, o movimento da classe trabalhadora – desde a Revolução Industrial – vem avançando e reivindicando melhores condições de trabalho, salários, tarefas menos alienantes e maior autonomia no trabalho. Com isto, a classe dominante vê-se compelida a repensar sua conduta e a buscar soluções participativas. Tal postura atende mais eficazmente às demandas de uma sociedade mais culta e consciente de seu papel e direito. (Quirino e Xavier, 1987)

Nos anos 90, a QVT pode ser considerada como uma expansão dos programas de Qualidade Total, visto que, para oferecer produtos e serviços com qualidade e que satisfaçam plenamente as necessidades dos clientes, é preciso o comprometimento e envolvimento de todos os trabalhadores na busca incessante da qualidade. Um novo tipo de trabalhador, criativo, inovador, participativo e comprometido se faz necessário, exigindo mudanças na relação do homem com a organização e também nas suas relações interpessoais.

2.3.2 - QVT – Conceituação

O conceito QVT é amplo e possui várias definições de diversos autores, mas todos tentam buscar humanização no trabalho. A QVT tem sido objeto de estudo de várias ciências como: saúde, ecologia, ergonomia, psicologia, administração e engenharia.

QVT é empregada para designar experiências inovadoras realizadas na tentativa de resgatar “valores ambientais e humanísticos negligenciados pelas sociedades industrializadas em favor do avanço tecnológico, da produtividade industrial e do crescimento econômico”. (Walton 1973, p. 11)

Segundo Nadler & Lawler (1983, p. 26) “... QVT é um modo de pensar sobre as pessoas, o trabalho e as organizações. Seus elementos distintos são (1) preocupação sobre o impacto do trabalho sobre as pessoas e a efetividade organizacional, e (2) a idéia de participação na solução de problemas organizacionais e tomada de solução”.

O autor destaca que as pessoas não precisam participar de todas as decisões, mas de preferência que as pessoas estejam envolvidas no processo de tomada de importantes decisões organizacionais que afetam o seu trabalho. Destaca, também, que o foco dos esforços de QVT não está apenas sobre como as pessoas podem fazer o trabalho melhor, mas como o trabalho pode fazer as pessoas serem melhores.

Davis (1981, p. 286) conceitua QVT de forma bastante genérica: “condições favoráveis ou desfavoráveis de um ambiente de trabalho para os empregados”.

A filosofia de base da QVT, segundo Vieira e Hanashiro (1990), é a filosofia humanística, isto é, a valorização do empregado como um ser humano e sua posição na organização. Os autores definem QVT como: “melhorias nas condições de trabalho – com extensão a todas as funções de qualquer natureza e nível hierárquico, nas variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais que venham, juntamente com as políticas de recursos humanos condizentes, humanizar o emprego, de forma a obter-se um resultado satisfatório, tanto para o empregado como para a organização”.(p.45)

De acordo Werther e Davis (1983, p. 71), “os esforços para melhorar a qualidade de vida no trabalho procuram tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios”. Os cargos são o elo entre as pessoas e a organização, e eles representam não só uma fonte de renda, mas um meio para satisfazer as necessidades de qualquer ordem.

Os autores vêem a QVT “afetada por muitos fatores: supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projetos do cargo. Porém, é a natureza do cargo que envolve mais intimamente o trabalhador.” (Werther e Davis, 1983, p. 71)

Os esforços para melhorar a QVT, através da reformulação dos cargos, com a participação dos trabalhadores e melhorar o meio ambiente organizacional, têm demonstrado ser, antes de tudo, um investimento que traz efetivamente retorno positivo em termos de produtividade e satisfação no trabalho.

Guest (1979, p. 76) define QVT mais especificamente como um “processo pelo qual uma organização tenta revelar o potencial criativo de seu pessoal, envolvendo-o em decisões que afetam suas vidas no trabalho. Uma característica marcante do processo é que seus objetivos não são simplesmente extrínsecos, focando melhoria na produtividade e eficiência em si, eles também são intrínsecos no que diz respeito ao que o trabalhador vê, como fins de auto-realização e auto-engrandecimento”.

Para Hackman & Suttle (1977), apud Quirino e Xavier (1987, p. 72), a QVT “refere-se à satisfação das necessidades da pessoa. Ela afeta atitudes pessoais e comportamentos, tais como criatividade, vontade de inovar ou aceitar mudanças, capacidade de adaptar-se a mudanças no ambiente de trabalho e o grau de motivação interna para o trabalho, que são fatores importantes para a produtividade do indivíduo”.

Lippitt (1978), apud Fernandes (1989) considera situações de trabalho com nível de QVT adequado, quando há oportunidade para o indivíduo satisfazer à grande variedade de necessidades pessoais, ou seja, sobreviver com segurança, interagir com os outros, ter um senso pessoal de utilidade, ser reconhecido por suas realizações e ter uma oportunidade de melhorar sua habilidade e seu conhecimento.

Quando se fala de melhorias em qualidade de vida no trabalho, logo a idéia é associada a melhores condições físicas, melhorias nas instalações, reivindicações salariais, e que, certamente, implicariam em custos, surgindo barreiras à implantação de programas de QVT.

A humanização no trabalho não se refere, apenas a melhores condições físicas, mas há outros fatores organizacionais, ambientais e comportamentais que, quando combinados, influenciam o trabalho em si, elevando o nível de satisfação e produtividade.

A participação do empregado, liberação de potencial criativo, poder de decisão a nível do próprio cargo, relacionamento interpessoal, perspectiva de crescimento, e outros tantos fatores

que não geram custos adicionais, mas refletem, de maneira decisiva, na qualidade de vida do trabalhador. (Fernandes e Gutierrez, 1988)

Em vista disso, acredita-se que tais fatores (participação do empregado, liberação do potencial criativo, poder de decisão a nível do cargo, relacionamento interpessoal e perspectiva de crescimento) são considerados importantes indicadores de QVT, proporcionando ao funcionário auto-realização e satisfação com seu trabalho.

O poder falar e ser ouvido já se constituem por si sós em fator de satisfação do trabalhador, merecendo atenção por parte da cúpula da empresa que vê no engajamento e na mobilização de seus colaboradores, a alternativa mais viável para a obtenção de qualidade e produtividade.

As empresas precisam conviver com uma classe trabalhadora em evolução, que apresenta novas habilidades, desejo de participação, reconhecimento e aspirações. O empregado deve ser visto como um ser humano com necessidades econômicas, sociais e psicológicas, e que, hoje, o homem é não apenas um executante, mas sim uma pessoa que pensa, planeja e executa. Em vista disso, não podemos esquecer que o homem passa a maior parte de sua vida dentro do ambiente de trabalho e que este deve proporcionar um ambiente agradável e possibilidade de crescimento pessoal.

Ressalta-se que não há um consenso dos autores com relação à definição da QVT. Para a presente pesquisa, considera-se o conceito Guest, pois pretende-se comprovar que QVT abrange outros fatores significativos além de melhorias nas condições ambientais e na remuneração.

2.3.3 - Modelos e fatores determinantes de QVT

Vários autores, através de estudos realizados, estruturaram modelos a serem utilizados em pesquisas ou programas de QVT. Tais modelos indicam diversos fatores que estimulam aumento na Qualidade de Vida no Trabalho.

Na década de 20, surgiram as primeiras preocupações com a influência das condições físicas do local de trabalho na produtividade industrial. As pesquisas realizadas por Elton Mayo (1959) apud Rodriguês (1994), em Hawthorne, na empresa “Wester Electric Company” tiveram, como objetivo, determinar a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários, ou seja, qual era o efeito da iluminação sobre a produtividade dos operários. Após os

experimentos, concluiu-se que não existia uma relação direta entre ambas as variáveis (iluminação e produtividade), mas descobriram a existência de fatores psicológicos que influenciavam o aumento de produtividade. O experimento demonstrou que a produtividade do trabalhador não dependia do indivíduo isoladamente, mas também do grupo ao qual estava vinculado.

Outras variáveis foram levantadas, ao final das pesquisas realizadas por Mayo, como: existência de uma organização informal, a necessidade de reconhecimento e segurança, normas do grupo, comunicação. A Experiência de Hawthorne demonstrou que o pagamento ou as recompensas, mesmo quando afetadas em bases justas, não são o único fator decisivo na satisfação dentro da situação do trabalho.

Salienta-se a importância de fatores de ordem sócio-psicológicas que contribuem para o aumento de produtividade dos trabalhadores e melhoria na qualidade de vida no trabalho.

Outros autores clássicos, como Maslow e Herzberg, preocupados com a motivação e satisfação no trabalho, através da “hierarquia das necessidades” e os “fatores higiênicos e motivacionais”, respectivamente, determinaram necessidades que, quando satisfeitas, proporcionam reflexos no desempenho e auto-realização do ser humano.

Para Maslow (1971), apud Rodrigues (1994), o homem é motivado pela satisfação das suas necessidades. À medida que as necessidades básicas do indivíduo são satisfeitas (fisiológicas, segurança), outras necessidades emergem no seu comportamento e logo passam a nortear as suas ações no sentido de satisfazê-las. Maslow arranhou as necessidades humanas em uma pirâmide, onde na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectuais, como serão descritas:

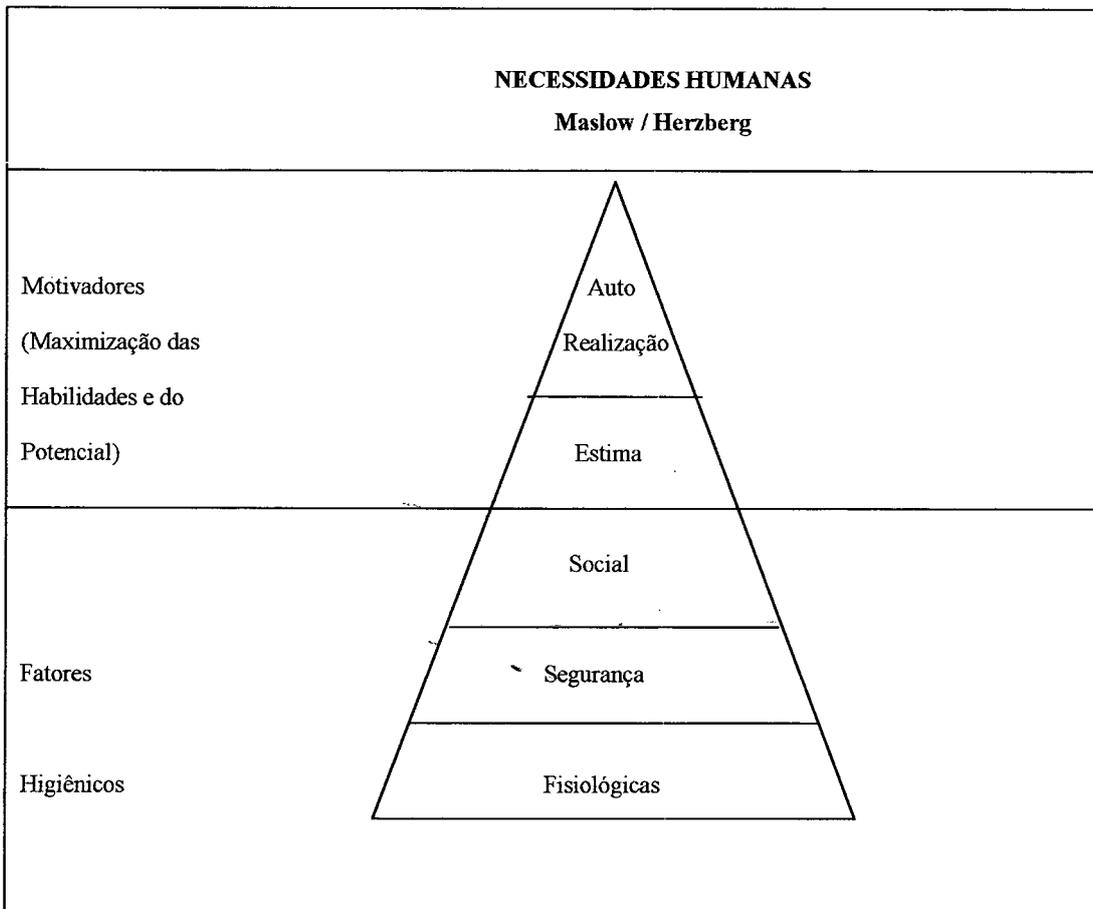
- a) Necessidades fisiológicas: constituem o nível mais baixo de todas as necessidades, como as necessidades de alimentação (fome e sede), de repouso (cansaço), abrigo;
- b) Necessidades de segurança: relacionadas à busca de proteção, desejo de estabilidade;
- c) Necessidades sociais: relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas, necessidade de associação, aceitação por parte de colegas, troca de amizade, afeto;
- d) Necessidades de estima: envolvem a auto-apreciação, auto-estima, autoconfiança, reconhecimento, status, prestígio;

- e) Necessidades de auto-realização: são as necessidades mais elevadas e se encontram no topo da pirâmide. São as necessidades que levam cada pessoa a realizar o seu potencial e de se desenvolver continuamente.

Herzberg (1968), apud Chiavenato (1989), defende a idéia de que o estudo da motivação humana não se deve limitar ao ambiente de trabalho e às recompensas externas ao indivíduo, mas também abranger as características da própria tarefa executada. Herzberg formulou a chamada Teoria dos dois fatores, onde os fatores higiênicos ou fatores ambientais localizam-se no ambiente que rodeia o indivíduo e se referem às condições dentro das quais desempenha seu trabalho, como, por exemplo, os salários, benefícios sociais e condições físicas do ambiente. Os fatores motivacionais estão relacionados com o conteúdo do cargo ou a natureza das tarefas executadas, levando o indivíduo à auto-realização e do reconhecimento profissional.

A figura 1 mostra a Pirâmide de Necessidades de Maslow e Herzberg. Além destes autores, alguns pesquisadores, como Walton (1973), Westley (1979), Werther e Davis (1983), Nadler e Lawer (1983), Lippitt (1978), entre outros, estruturam modelos que identificam fatores determinantes da QVT nas organizações.

FIGURA 1 - Esquema Clássico das Necessidades



Fonte: Fernandes, 1989, p.47

2.3.3.1 - Modelo de Richard Walton

O Modelo Conceitual de Walton (1973) tem sido utilizado por vários pesquisadores, sendo considerado o mais abrangente. Walton procurou identificar, através de pesquisas, observações e entrevistas, os fatores e as dimensões que afetam de maneira mais significativa o trabalhador, na situação do trabalho. O autor apresenta oito categorias como critérios fundamentais para a QVT, porém considera que dependendo do contexto, é possível gerar novos grupos de critérios:

- 1) **Compensação adequada e justa:** Segundo Walton, o trabalho é visto como um meio de o indivíduo ganhar a vida, e a compensação pela realização do mesmo vem da própria decorrência desse. Este critério refere-se à equidade interna (equilíbrio entre as remunerações

na empresa) e externa (comparação da remuneração com o mercado de trabalho), remuneração adequada, partilha dos ganhos de produtividade e proporcionalidade entre salários;

- 2) **Condições de trabalho:** Para Walton, o nível de satisfação do trabalhador poderia ser melhorado através do estabelecimento de horários razoáveis, de condições físicas de trabalho que reduzam ao mínimo o risco de doenças e danos físicos. Este critério refere-se à preservação da saúde e do bem-estar do trabalhador. São considerados, como indicadores, jornada de trabalho, ambiente físico seguro e saudável e ausência de insalubridade;
- 3) **Uso e desenvolvimento de capacidades:** Walton afirma que a revolução industrial causou sérias conseqüências ao significado do trabalho para o indivíduo, passando o mesmo a ser fracionado e rigidamente controlado, assim como o seu planejamento tornou-se separado de sua execução. Dessa maneira, o autor coloca que tais aspectos afetam o desenvolvimento do ego, a auto-estima e o desafio do próprio trabalho. Destaca como indicadores deste critério, autonomia, auto-controle relativo, habilidades múltiplas, informação sobre o processo total do trabalho, tarefas completas e o planejamento;
- 4) **Oportunidade de crescimento e segurança:** O autor salienta a importância da empresa possuir um planejamento de carreira para que o trabalhador possa buscar seu autodesenvolvimento, adquirir novas habilidades e conhecimentos. Destacam-se como fatores, possibilidade de carreira, crescimento pessoal, perspectiva de avanço salarial e segurança de emprego;
- 5) **Integração social na organização:** objetiva medir o grau de integração social existente na organização. Ausência de preconceitos, igualdade, mobilidade, relacionamento e senso comunitário são considerados pelo autor pontos fundamentais que facilitariam um senso de comunidade nas organizações.
- 6) **Constitucionalismo:** Refere-se ao respeito e zelo que a organização tem pelos direitos do trabalhador. Para Walton, os aspectos mais significativos são os direitos trabalhistas, privacidade pessoal e liberdade de expressão;
- 7) **Trabalho e o espaço total de vida:** É o equilíbrio entre a vida pessoal do empregado e a vida no trabalho. O autor questiona que o trabalho não pode absorver todo o tempo e a energia do trabalhador em detrimento de sua vida familiar. Destacam-se, como indicadores, o papel balanceador do trabalho, estabilidade de horários e tempo para lazer e família.

Segundo Walton, a experiência de trabalho de um indivíduo pode ter efeitos negativos ou positivos sobre as esferas de sua vida, tais como relações com sua família.

8) Relevância Social da Vida no Trabalho: A atuação da empresa perante a sociedade pode ser verificada através da imagem da empresa, responsabilidade social da empresa e valorização do trabalho.

Walton prevê que as mudanças das condições organizacionais ocorrerão num passo mais lento que o aumento das expectativas do empregado. Esta situação trará maior alienação para o trabalhador, e somente com uma reestruturação do trabalho, a qualidade de vida poderá ser exaltada e as expectativas dos trabalhadores de todos os níveis poderiam ser entendidas e satisfeitas.

O quadro 5 demonstra as categorias conceituais do Modelo de Walton e seus respectivos indicadores.

Lippitt (1978), apud Fernandes (1989), organiza os oito critérios propostos por Walton e propõe quatro fatores chaves para analisar a QVT:

- o **trabalho em si**, caracterizado por sistemas que encorajam o feedback da performance e o envolvimento no processo de decisão;
- o **indivíduo** que cresce pessoal e profissionalmente através de seus papéis e das relações no trabalho;
- a **melhoria de qualidade** resultante de tarefas completas e responsabilidades aumentadas com efeitos nas recompensas;
- **funções e estruturas da organização**, baseadas em um sistema aberto, estabelecendo um clima de criatividade.

Salienta-se a importância destes quatro fatores para o desenvolvimento do ser humano, proporcionando ao indivíduo crescimento e auto-realização, através de tarefas desafiadoras e utilização de suas capacidades, sem acarretar em custos para a organização.

QUADRO 5 - Categorias Conceituais do Modelo de Walton

FATORES	INDICADORES DE QVT
Compensação justa e adequada	<ul style="list-style-type: none"> - Equidade interna e externa - Renda adequada ao trabalho
Condições de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Jornada de trabalho razoável - Ambiente físico seguro e saudável - Ausência de insalubridade
Uso e desenvolvimento de capacidades	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomia - Informação sobre o processo total do trabalho - Habilidades múltiplas - Auto-controle
Oportunidade de crescimento e segurança	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento de carreira - Crescimento pessoal - Segurança no emprego
Integração social na organização	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de preconceitos - Igualdade - Relacionamento - Senso comunitário
Constitucionalismo	<ul style="list-style-type: none"> - Direitos trabalhistas - Liberdade de expressão - Privacidade pessoal
Trabalho e o espaço total de vida	<ul style="list-style-type: none"> - Papel balanceador no trabalho - Estabilidade de horários - Tempo para lazer da família
Relevância social do trabalho na vida	<ul style="list-style-type: none"> - Imagem da empresa - Responsabilidade social da empresa - Valorização do trabalho

Fonte: Walton, 1973, p. 173

Fernandes (1989, p. 11) salienta que “um modelo de melhoria de qualidade de vida no trabalho construído com base em tais fatores chaves, oferece possibilidades de atendimento tanto das necessidades do indivíduo como da organização”.

2.3.3.2 - Modelo de William Werther & Keith Davis

Para Werther e Davis (1983, p. 75-78), a “QVT é afetada por muitos fatores, como: supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projeto do cargo. Porém, é a natureza do cargo que envolve mais intimamente o trabalhador”. Os autores estruturam um modelo com base em três elementos: organizacionais, ambientais e comportamentais.

Os elementos organizacionais referem-se à eficiência, isto é, os cargos que forem projetados eficientemente tendem a fazer com que o trabalhador seja capaz e motivado para exercê-lo, alcance o máximo possível de produção. Estes elementos foram agrupados em três métodos:

- **abordagem mecanicista:** procura identificar cada tarefa em um cargo de modo que estas sejam organizadas para minimizar o tempo e o esforço do trabalhador;
- **fluxo de trabalho:** determinado pela natureza do produto ou serviço;
- **práticas de trabalho:** maneiras de desempenhar o trabalho.

Com relação aos elementos ambientais, o autor coloca que o ambiente externo é um fator que afeta diretamente o projeto do cargo. Desta forma, é importante que sejam levadas em consideração as habilidades, a disponibilidade dos trabalhadores e as expectativas sociais em relação ao emprego.

Os elementos comportamentais dizem respeito às necessidades humanas, aos modos de comportamentos individuais no ambiente de trabalho, que são de alta importância, tais como: autonomia, variedade, identidade de tarefa e retro-informação.

Para os autores, a autonomia seria a responsabilidade pelo trabalho; a variedade, o uso de diferentes perícias e capacidades; a identidade da tarefa seria fazer toda a peça de trabalho e a retro-informação, a informação sobre o desempenho no trabalho.

2.3.3.3 - Modelo de William Westhey

Westley (1979), apud Rodrigues (1989), classifica e analisa quatro problemas que afetam diretamente, e tornam-se obstáculos, à QVT: o político, o econômico, o psicológico e o sociológico.

Segundo o autor, os problemas políticos trariam, como consequência, a insegurança; o econômico, a injustiça; o psicológico, a alienação, e o sociológico, a anomia. A insegurança e a

injustiça são provavelmente os problemas mais antigos. A concentração de poder seria a maior responsável pela insegurança, enquanto que a concentração dos lucros e a exploração dos trabalhadores seriam as responsáveis pela injustiça.

Westley vê, como meios de solução ou de minimização para estes problemas o enriquecimento do trabalho, que seria adotado em nível individual, e os métodos sócio-técnicos para a reestruturação do grupo de trabalho.

Para o autor, o estudo da QVT pode ser examinado basicamente através de quatro indicadores fundamentais:

- 1) Indicador econômico: equidade salarial e equidade no tratamento recebido;
- 2) Indicador político: conceito de segurança do empregado, o direito de trabalhar e não ser discriminatoriamente dispensado;
- 3) Indicador psicológico: representado pelo conceito de auto-realização;
- 4) Indicador sociológico: representado pelo conceito de participação ativa em decisões diretamente relacionadas com o processo de trabalho, como a forma de executar as tarefas e distribuição de responsabilidade dentro da equipe.

O Quadro 6 apresenta um resumo, sintetizando as dimensões de QVT de Westley e suas soluções.

QUADRO 6 - Origens da Qualidade de Vida no Trabalho

NATUREZA DO PROBLEMA	SINTOMA DO PROBLEMA	AÇÃO PARA SOLUCIONAR O PROBLEMA	INDICADORES	PROPOSTAS
Econômico (1850)	Injustiça	União dos trabalhadores	- Insatisfação - Greves	- Cooperação - Divisão dos lucros - Participação
Político (1850-1950)	Insegurança	Posições políticas	- Insatisfação - Greves	- Trabalho auto-supervisionado - Conselho de trabalhadores - Participação nas decisões
Psicológicos (1950)	Alienação	Agentes de mudança	- Desinteresse - Absenteísmo e Turnover	- Enriquecimento das Tarefas
Sociológico	Anomia	Autodesenvolvimento	- Ausência de significação do trabalho - Absenteísmo e Turnover	- Métodos sócio-técnicos aplicados aos grupos.

FONTE: Rodrigues, 1989, p. 88

2.3.3.4 – Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa de Hackman & Oldham

Para Hackman & Oldham (1975), apud Fernandes (1989, p 55-56) a positividade pessoal e o resultado do trabalho (alta motivação interna, alta satisfação no trabalho, alta qualidade no desempenho, baixa absenteísmo e rotatividade) são obtidos quando três estados psicológicos estão presentes num determinado trabalho. Esses estados psicológicos dizem respeito à significância percebida pelo trabalho, à responsabilidade percebida no trabalho e ao conhecimento dos resultados do trabalho.

A significância percebida refere-se ao grau com que a pessoa percebe o trabalho como importante, valioso e significativo. O segundo estado psicológico, a responsabilidade percebida ou, até que ponto o indivíduo se sente responsável pelos resultados do trabalho que executa e o conhecimento dos resultados, refere-se até onde o indivíduo entende, em uma base regular, quão

efetivamente está executando a tarefa. Quanto mais esses três estados estão presentes nas pessoas, mais elas estarão internamente motivadas para o trabalho – uma motivação baseada no trabalho em si e não em recompensas extrínsecas e controladas por outros. Em outras palavras, segundo os autores, a pessoa sentir-se-á como tendo realizado algo significativo, pelo qual é responsável, e saberá que realizou bem sua tarefa.

De acordo com tais autores, a qualidade de vida no trabalho pode ser avaliada em termos de :

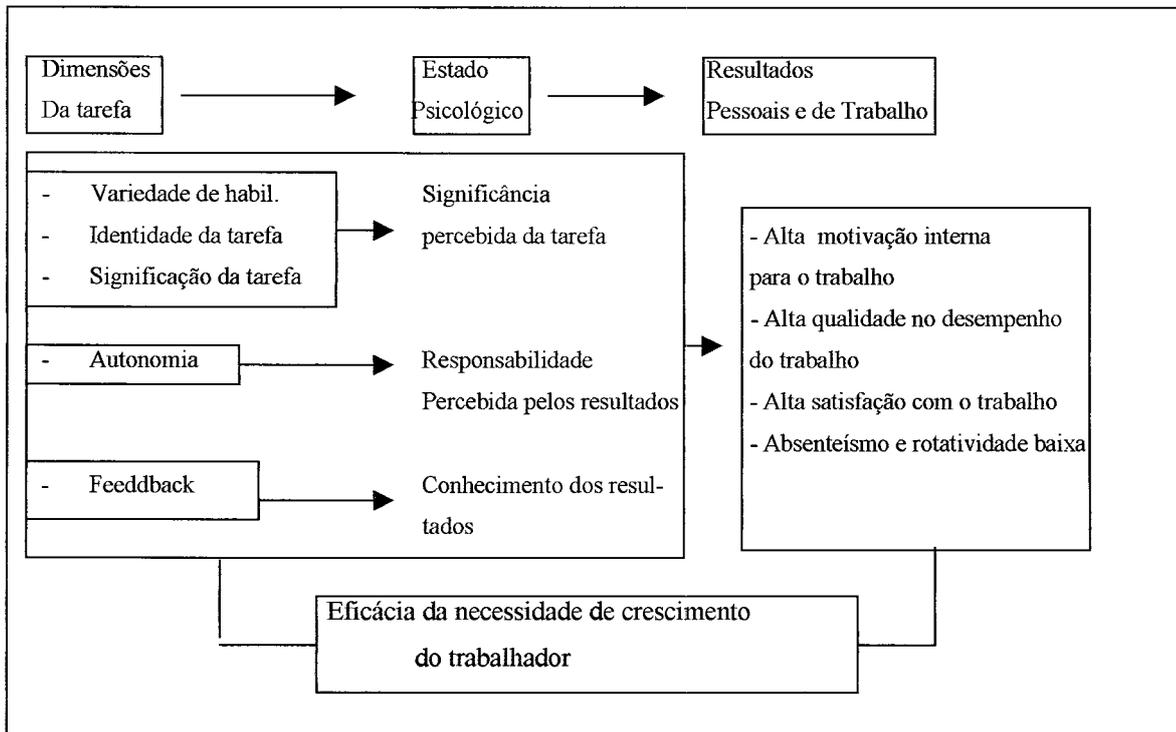
- ***Dimensões da tarefa***, identificando seis atributos importantes para a satisfação no trabalho: variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, inter-relacionamento, autonomia e feedback;
- ***Estados psicológicos críticos***, envolvendo a percepção da significância do trabalho, da responsabilidade pelos resultados e o conhecimento dos reais resultados do trabalho;
- ***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.

Os autores definem os seis atributos relacionados às dimensões da tarefa ou características do trabalho da seguinte forma:

- Variedade de Habilidades (VH): nível em que uma tarefa envolve variedade de diferentes atividades e requer dos indivíduos uma quantidade de diferentes habilidades e talentos;
- Identidade da tarefa (IT): nível em que a tarefa requer que seja concluída toda uma porção identificável do trabalho, isto é, executar o trabalho do início até o fim, com vistas a obter um resultado considerável;
- Significado da tarefa (ST): nível em que a tarefa tem impacto substancial na vida ou no trabalho de outras pessoas, sejam elas pertencentes à organização ou ao ambiente externo;
- Inter-relacionamento (IR): grau em que o trabalho requer que o empregado lide diretamente com outras pessoas, incluindo clientes;
- Autonomia (AU): nível em que a tarefa proporciona ao indivíduo substancial independência e liberdade para planejar a sua execução e para determinar a maneira de executá-la;
- Feedback do próprio trabalho (FT): nível em que a própria execução das atividades de trabalho fornece informações diretas e claras sobre a efetividade do seu desempenho;
- Feedback Extrínseco (FE): grau em que o empregado recebe dos supervisores e colegas informações claras sobre seu desempenho.

A figura 2 apresenta o modelo proposto por Hackman e Oldham.

FIGURA 2 - Modelo da Dimensões Básicas da Tarefa de Hackman e Oldham



Fonte: Rodrigues, 1989, p.125

Hackman e Lawler (1971) apud Moraes (1992, p. 81), afirmam que: “os indivíduos são capazes de obter uma satisfação pessoal significativa, quando desempenham os trabalhos que experimentam com elevada variedade, autonomia, identidade da tarefa e feedback”. Além destas quatro dimensões, propõem ainda “convivência com os outros e “oportunidade de amizade”.

Nadler e Lawer (1983, p. 27-28) apontam algumas atividades como representativas de QVT , tais como:

- a idéia de **resolução de problemas**, envolvendo membros da organização em diferentes níveis;
- **reestruturação da natureza básica do trabalho**, incluindo enriquecimento do trabalho, uso de grupos de trabalho autônomos e o redesenho do sistema técnico e fluxos de trabalho voltados para o auto-envolvimento;
- **inovação do sistema de recompensas**, que promoverá um clima diferente na organização;

- **melhoria no ambiente de trabalho**, incluindo mudanças nas horas de trabalho, condições, regras e meio ambiente físico, entre outros.

2.3.4 Pesquisas realizadas no Brasil

1) Fernandes & Gutierrez (1988) realizaram uma pesquisa, cujo objetivo foi levantar os fatores que contribuem para a melhoria de QVT dos funcionários, visando ao embasamento de ações de Recursos Humanos da organização.

Baseados no Modelo Teórico de Werther e Davis que analisa os elementos organizacionais, ambientais e comportamentais, implantaram um projeto de QVT numa empresa comercial gaúcha, adaptando-se às especificidades da organização.

A partir dos resultados, os autores desenvolveram medidas e atividades, visando a subsidiar o processo de reformulação de políticas e estratégias de Recursos Humanos.

2) Quirino e Xavier (1987), realizaram uma pesquisa na EMBRAPA, abordando dois enfoques. O primeiro trata da relação entre QVT e o desempenho organizacional, e num segundo momento, pesquisaram a satisfação dos pesquisadores agropecuários da referida empresa.

Fundamentados na teorias de Herzberg e Walton (1973), os pesquisadores construíram um instrumento de questionário (survey), abordando as variáveis do modelo. O instrumento utilizado foi um questionário com 288 variáveis, sendo noventa relativas à QVT. Os principais resultados foram:

- existe correlação entre QVT e desempenho organizacional;
- aspectos da QVT que mais se relacionam com o desempenho organizacional: meios para produzir, bases materiais e apoio de recursos humanos, seguido de oportunidade de participar de treinamento a nível de pós-graduação;
- lista de prioridade que visam ao desempenho (interesse da organização) é diferente da lista de prioridade dos empregados, que visam satisfação no trabalho;

Um segundo estudo, realizado por Xavier (1985) apud Kilimnik et al. (1994, p. 309), conclui que a percepção de clima organizacional é influenciado também pela cultura individual e por fatores extra-organizacionais, e afirma, que numa concepção positiva do ser humano, não existe empregado ruim, existe empregado não ajustado ao trabalho ou ao ambiente.

3) Rodrigues (1994), baseado no Modelo Teórico de Hackman & Oldham, realizou uma pesquisa com o seguinte objetivo: Analisar a QVT da alta gerência das indústrias de confecções do Estado do Ceará.

A partir dos resultados obtidos, o autor conclui que as dimensões de tarefa sintetizadas, através do potencial motivador apresentaram um valor global muito baixo. As médias mais significativas surgiram nas variáveis contatos sociais, significação da tarefa, autonomia e variedade de habilidade. O alto valor destas variáveis pode ser justificado pelas características inerentes à função gerencial. As variáveis feedback e identidade da tarefa, apareceram com níveis baixos.

4) Moraes e Kilimnik (1989) realizaram uma pesquisa com as chefias intermediárias de Minas Gerais, com o intuito de diagnosticar o grau de satisfação dos gerentes, cujo trabalho era mediado pelo computador, identificando a QVT e o nível de estresse no trabalho. Participaram da pesquisa três empresas distintas entre si, em relação ao tamanho, ramo, faturamento e número de funcionário.

Os autores adotaram o Modelo das Dimensões da Tarefa de Hackman e Oldham para a realização da pesquisa, chegando às seguintes conclusões:

- a QVT dos gerentes foi considerada satisfatória, no que se refere aos fatores intrínsecos, tais como variedade de habilidades, autonomia, importância da tarefa, feedback do próprio trabalho e identificação com o que é executado;
- as variáveis ligadas ao contexto, como satisfação com a segurança, remuneração e com o ambiente social, os resultados foram mais insatisfatórios;
- a variável satisfação com o ambiente social foi considerada a mais crítica na qualidade de vida do administrador, surgindo a presença de competição, rivalidade, luta por status e falta de cooperação entre os mesmos.

5) Macedo (1990) apud Kilimnik et al. (1994), realizou um estudo comparativo em dois setores funcionais do Banco do Brasil S.A, utilizando o Modelo Teórico de Hackman e Oldham. Os setores envolvidos foram os que cumpriam a função de processamento de dados e a função de prestar atendimento direto à clientela do Banco.

O pesquisador concluiu que a QVT dos funcionários dos diferentes setores foi considerada satisfatória para a maioria das dimensões medidas pelo modelo. A variável “variedade de

habilidades” revelou-se insatisfatória para todas as categorias analisadas, significando que a tarefa pouco exige em relação à capacidade dos trabalhadores.

Quanto ao ambiente de trabalho, constatou-se que a QVT foi bastante satisfatória. Os problemas encontrados, além da variedade de habilidades, foram com relação à identidade da tarefa e autonomia, impedindo que os trabalhadores utilizem e desenvolvam suas capacidades plenas, bem como inibindo uma interação satisfatória com os colegas e a supervisão.

6) Vieira (1993), apud Kilimnik et al. (1994, p. 317), utilizou o modelo de Walton (1973), para estudar o QVT dos enfermeiros de Hospital de Ensino. Os resultados da pesquisa constataram que efetivamente a QVT do profissional de enfermagem está afetada: a remuneração não é adequada; não existe equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal; não há perspectiva de crescimento na carreira; há excesso de trabalho; há enorme obediência à burocracia da instituição, e a política de recursos humanos não contempla as necessidades do empregados.

7) Siqueira e Coleta (1989) realizaram uma pesquisa para identificar quais os fatores determinantes de QVT, segundo a percepção dos trabalhadores. O estudo foi orientado por um modelo genérico, onde foram entrevistados cem trabalhadores de empresas comerciais e industriais de Minas Gerais. O modelo considera a organização como um sistema sócio-técnico, potencialmente gerada de ocorrências agradáveis e desagradáveis, cujas conseqüências para as pessoas levariam a sugestões de modificações e de reajustamento no próprio sistema de trabalho. O resultado da pesquisa constatou que os fatores determinantes de QVT, segundo os entrevistados, são: o próprio trabalho, as relações interpessoais, os colegas, o chefe, a política de recursos humanos e a empresa.

Os autores concluem que o bem-estar físico e mental das pessoas que trabalham dependem, em grande parte, do elemento humano no sistema de trabalho (colegas, chefes e o próprio trabalhador), da maneira como este elemento é administrado (políticas de recursos humanos), de como as pessoas interagem em seus serviços (relações interpessoais) e de algumas características gerais da organização e do meio ambiente.

Salienta-se a importância de ouvir do próprio trabalhador os fatores considerados relevantes para a determinação de sua qualidade de vida no trabalho. Através da entrevista, as pessoas conseguem expressar melhor suas necessidades, seus anseios e suas aspirações. Outro aspecto que não pode ser esquecido é que cada pessoa possui suas próprias características, seus valores e suas necessidades, que são influenciadas pela cultura da organização.

Considerando que a QVT significa uma interação satisfatória indivíduo-organização, poderíamos supor que quando a organização sofre alterações em relação ao mercado, fornecedor, cliente, concorrente, os seus membros sofreriam também impactos destas variações ambientais, determinando flutuações nos índices de QVT, ou a própria deteriorização. (Moraes, 1994)

A participação e o envolvimento dos trabalhadores é uma questão de estratégia, valores e competência gerencial, pois dando voz à classe trabalhadora, há chances de aumentar a satisfação e a motivação no ambiente de trabalho, desvelando a percepção do trabalhador sobre a organização, sobre o seu trabalho, constituindo-se em um material riquíssimo para o incremento da QVT e da própria organização. (Ourelhas,1993; Vieira,1996)

2.4 – Administração de Recursos Humanos (ARH) e Qualidade Vida no Trabalho (QVT)

A atuação da Administração de Recursos Humanos ainda permanece inalterada em sua essência, na grande maioria das organizações. Enquanto as demais áreas empresariais, como marketing, produção, vendas, financeira e outras passam freqüentemente por profundas mudanças e transformações em seus processos, a ARH ainda continua exercendo suas atividades com o mesmo perfil e visão de anos atrás.

Para Chiavenato (1997), a Administração de Recursos Humanos tem sido considerada durante as últimas décadas como um respeitável centro de custos, ou seja a estreita mentalidade de que ter pessoas é inevitavelmente ter despesas. O fato é que por muito tempo o capital financeiro foi considerado o principal recurso da empresa. Com isso, as pessoas nunca foram adequadamente utilizadas e motivadas. As pessoas tornaram-se acomodadas e acostumadas a um desempenho medíocre e burocrático, sem nenhuma criatividade ou inovação, preocupadas exclusivamente com a rotina cotidiana e com sua permanência no emprego. Até mesmo as próprias funções da ARH, como recrutamento, seleção, treinamento, cargos e salários, benefícios, avaliação de desempenho e outras, continuam sendo praticadas da mesma maneira como anos atrás.

Segundo Almeida (1993), o advento da eletrônica revolucionou a vida neste final de século, trazendo novos e definitivos impactos. Um novo paradigma está surgindo: o capital deixa de habitar a máquina para habitar o homem, assim como a Revolução Industrial migrou da terra

para a máquina. A informação, o conhecimento e a criatividade passaram a constituir-se num conjunto fundamental de recursos estratégicos.

Com a era da informação e, principalmente, a preocupação com a qualidade, as pessoas começam a ser consideradas importantes dentro do processo produtivo, visto que as empresas que desejam permanecer no mercado, deverão mudar rapidamente sua maneira de pensar sobre as pessoas. Hoje, as pessoas são consideradas molas propulsoras do desenvolvimento das organizações. São as pessoas que constituem a vantagem competitiva que representa o algo a mais que uma empresa pode oferecer ao mercado.

Um dos principais desafios da ARH é que ela lida com recursos vivos, extremamente complexos, diversificados e variáveis, que são as pessoas. Cada pessoa tem suas próprias características individuais de personalidade, suas aptidões, seus conhecimentos e necessidades. Sendo assim, o grande desafio da ARH é abordar as pessoas como pessoas, como seres humanos, e não simplesmente como recursos organizacionais. As pessoas constituem os únicos recursos vivos e inteligentes dentro da organização. (Chiavenato, 1996)

Mudanças estão ocorrendo também na concepção do trabalho, sendo considerado não apenas como uma condição de sobrevivência, mas, também, como condição para que o homem possa realizar-se plenamente. As empresas precisam conviver com uma classe trabalhadora em evolução, apresentando novas habilidades, desejos de participação, autonomia, e outras tantas necessidades que proporcionam melhorias na Qualidade de Vida no Trabalho.

Para Fernandes e Gutierrez (1988), em nível organizacional, as expectativas dos empregados têm crescido em ritmo mais acelerado que o aperfeiçoamento das práticas gerenciais. Em consequência, a alienação no trabalho trouxe até mesmo problemas sociais, refletidos em comportamentos do tipo: alcoolismo, sabotagem, absenteísmo, rotatividade, paralisações, entre outras.

Constata-se que, apesar de muitos autores clássicos, como Elton Mayo, Maslow, Herzberg, terem se preocupado com o ser humano dentro de seus ambientes de trabalho, há poucas organizações que se preocupam com a qualidade de vida de seus trabalhadores.

Para tanto, as organizações que pretendem permanecer no mercado, deverão criar políticas de Recursos Humanos que satisfaçam as necessidades dos indivíduos, bem como um ambiente saudável e tranquilo, contribuindo para uma melhor Qualidade de Vida no Trabalho.

Considerando que o cargo é o elo de ligação entre o indivíduo e a organização, cabe à ARH avaliar suas políticas de recursos humanos, para tornar os cargos cada vez mais desafiadores, proporcionando ao indivíduo crescimento pessoal e auto-realização. Salienta-se também que os fatores determinantes de melhorias na QVT variam de pessoa para pessoa, dependendo dos objetivos e das aspirações individuais de cada uma.

CAPÍTULO 3 - MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo apresenta-se a metodologia utilizada para a realização da pesquisa. Inicialmente será apresentado: o delineamento da pesquisa, as perguntas da pesquisa e a escolha da empresa. Logo após descreve-se a definição das etapas da pesquisa, a população e amostra. Por fim, apresenta-se o instrumento de coleta dos dados.

3.1 – Delineamento da Pesquisa

De acordo com o tema de pesquisa, o presente estudo se caracteriza como “estudo de caso” que, segundo Trivinõs (1987), é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente.

O estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por que” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real. (Godoy, 1995)

A presente pesquisa foi classificada como exploratório/descritiva. É descritiva porque pretende descrever “com exatidão” os fatos e fenômenos de determinada realidade (Trivinõs, 1987). É exploratório porque visa a levantar questões e hipóteses para futuros estudos, através de dados qualitativos.

Segundo Godoy (1995, p 25), “adotando um enfoque exploratório e descritivo, o pesquisador que pretende desenvolver um estudo de caso deverá estar aberto às suas descobertas. Mesmo que inicie o trabalho a partir de algum esquema teórico, deverá se manter alerta aos novos elementos ou dimensões que poderão surgir no decorrer do trabalho”.

A pesquisa descritiva busca primordialmente descrever as características de determinada população ou fenômeno e estabelecer possíveis relações entre variáveis, incluindo-se neste grupo as que têm por objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população, a respeito de uma determinada situação. (Gil, 1994)

Em função do tema de pesquisa, será adotada a abordagem qualitativa, que, segundo Triviños (1987), possibilita estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes. 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.

Conforme Godoy (1995, p.22), “a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas”.

Considerando que o assunto Qualidade de Vida no Trabalho é bastante subjetivo e varia de pessoa para pessoa, bem como de uma organização para outra, é através do depoimento pessoal de cada funcionário que se conseguirá descobrir qual o significado da QVT para cada um. Diante disso, acredita-se que a pesquisa qualitativa é a forma mais apropriada e adequada para realização da pesquisa.

3.2 – Perguntas de Pesquisa.

Segundo Triviños (1987, p. 107), “a questão de pesquisa parte das idéias colocadas na formulação do problema e dos objetivos da investigação”. Desse modo, para operacionalizar o problema, foram formulados as perguntas de pesquisa:

- a) O que é QVT para os funcionários da Hering Têxtil S.A.?
- b) Quais os fatores relevantes da QVT, na percepção dos funcionários?
- c) Qual o grau de satisfação dos funcionários com relação aos indicadores utilizados na pesquisa?
- d) Como os fatores de QVT e seus indicadores variam de acordo com o grau de escolaridade?

3.3 - A Escolha da Empresa

A escolha da empresa foi feita com base nos seguintes critérios:

- ser uma empresa de Santa Catarina que esteja dentro das 100 empresas líderes do Estado, conforme pesquisa realizada pela revista Amanhã (julho/98);

- ter introduzido mudanças no seu modelo de gestão (inovação tecnológica), há cerca de pelo menos três anos;
- possuir documentação que registre a história da empresa, bem como as principais mudanças ocorridas nos últimos anos;
- demonstrar interesse pelo tema de pesquisa, dando abertura para a realização da mesma.

3.4 – Definição das Etapas da Pesquisa

A presente pesquisa compreendeu as seguintes etapas:

- 1) No primeiro contato pessoal com a Gerente da área de Recursos Humanos da Hering ficou estabelecido como se iria proceder a pesquisa dentro da Empresa. Primeiramente, a proposta era de realizar uma pesquisa qualitativa, através de entrevistas individuais. Como a Empresa tinha grande interesse em ter uma visão geral dos funcionários com relação ao tema QVT, ficou estabelecido que seria aplicado um questionário, utilizando uma amostra que fosse representativa da população, ou seja, que representasse a Hering Têxtil S.A. Contudo, a Empresa proporcionou condições para que, posteriormente, fosse realizada uma pesquisa qualitativa.
- 2) Na segunda etapa da pesquisa foram aplicados os questionários e, paralelamente, foram realizadas algumas entrevistas com o Gerente Administrativo, as Analistas de Recursos Humanos e Técnico de Segurança no Trabalho. Para aprofundar os conhecimentos sobre a Empresa, foram consultados documentos que registram a história da empresa, jornais de circulação interna e externa e visitas a algumas fábricas que compõem a Hering Têxtil.
- 3) Numa terceira etapa, após análise dos questionários, a pesquisadora voltou à Empresa em estudo, para a realização da pesquisa qualitativa, onde foram aplicadas entrevistas com o objetivo de verificar o que é QVT e quais os fatores considerados relevantes, segundo a percepção dos funcionários, que possuem diferentes graus de escolaridade. Neste período foi dado o retorno dos dados da pesquisa quantitativa para a Gerente da área de Recursos Humanos, pois a empresa estava na espera dos resultados para realizar a planejamento das atividades do próximo ano.

3.5 – População e Amostra

Segundo Gil (1994, p.92), “a população é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características”, e a amostra é o “subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população”.

Atualmente a Hering Têxtil está dividida em dez unidades de negócios, sendo que a população alvo da pesquisa quantitativa foram os funcionários pertencentes as oito Unidades de Negócios da Hering, ou seja, unidade de licenças e exportação, controle, finanças, tecido pronto (UTP), corte/manufatura/acabamento (CMT), têxtil, logística e a área administrativa. Não fizeram parte da pesquisa os funcionários pertencente as outras três unidades de negócios da empresa, ou seja, unidade marcas, Dzarm e Hering, por estarem localizadas em São Paulo.

Cabe salientar que a população alvo de pesquisa, na época, era de 4.205 funcionários distribuídos nas unidades de negócios, localizadas nas cidades de Blumenau, Indaial, Rodeio e Ibirama.

A amostragem caracteriza-se por ser probalística estratificada, que, segundo Gil (1994, p.95), “caracteriza-se pela seleção de uma amostra da população considerada. A amostra foi composta por 350 funcionários, onde os mesmos foram escolhidos, levando-se em consideração o tempo de serviço e o turno de trabalho (1º, 2º e 3º turno e turno geral).

Portanto, a amostragem ficou assim caracterizada:

Tabela 1 – Unidade de Negócio e amostra pesquisada

Unidade de Negócio	Número de funcionários	% adotado	Amostra Pesquisada
Unidade Exportação	46	20	10
Unidade Controle	23	20	5
Unidade Finanças	19	20	4
Unidade UTP	294	16	48
Unidade CMT	2.662	5	133
Unidade Têxtil	810	10	80
Unidade Logística	287	20	58
Unidade Administrativo	64	20	12
Total	4.205	-	350

Cabe salientar que os percentuais adotados para se calcular o tamanho da amostra foram definidos com base na função exercida pelo funcionário na sua unidade de atuação, como por exemplo na Unidade CMT, utilizou-se apenas 5% porque a grande maioria dos funcionários possuíam o cargo de costureira, logo considerou-se este percentual representativo na respectiva unidade.

Do total da amostra selecionada (350 funcionários), foram respondidos 318 questionários, correspondendo a 91% da amostra.

Para a realização da pesquisa qualitativa, foram selecionadas doze pessoas com diferentes graus de escolaridade, que participaram da pesquisa quantitativa. Dessa forma, foram escolhidas três pessoas para cada grau de escolaridade: 1º grau, 2º grau, 3º grau e três pessoas que possuem curso de pós-graduação.

3.6 - Modo de Investigação

Para a coleta dos dados foi utilizada, no primeiro momento, como fonte primária, o questionário (Anexo 1) e logo após foram realizadas entrevistas individuais (Anexo 2). Como fonte secundária foi utilizada a análise documental.

De acordo com Gil (1994, p. 124), “o questionário é uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas”. Neste caso, pretendeu-se, através do questionário, conhecer o grau de satisfação das pessoas sobre a Qualidade de Vida no Trabalho na Hering Têxtil S.A.

A escolha pela utilização do questionário foi devido ao elevado número de pessoas que foram pesquisadas e também pelo grande interesse da Empresa em ter uma visão geral dos funcionários da Hering Têxtil como um todo.

O questionário foi aplicado no período de 21/09/98 a 24/09/98, pela própria pesquisadora, permitindo tirar dúvidas que surgissem durante a aplicação. Os funcionários foram reunidos na sala de treinamento das fábricas e a pesquisa foi aplicada durante o horário de trabalho.

Para a realização da pesquisa quantitativa, foi adotado o modelo de Walton e o modelo das Dimensões da Tarefa de Hackman e Odham, apresentados no Capítulo 2. Optou-se pela escolha do Modelo de Walton, pois tem sido utilizado por vários pesquisadores, considerado o mais

abrangente. O autor apresenta oito categorias como critérios fundamentais para a QVT, porém considera que, dependendo do contexto, é possível gerar novos grupos de critérios. O Modelo de Hackman e Oldham refere-se mais à importância e ao significado do trabalho na vida do ser humano.

Para a elaboração do instrumento de pesquisa foram selecionados alguns indicadores considerados importantes do modelo de Walton e do modelo de Hackman e Oldham, foi utilizado a parte que corresponde à “Características da Tarefa”, parte I do questionário, “Job Diagnostic Survey”, elaborado pelos autores com algumas adaptações. Note-se que alguns critérios propostos por Walton coincidem com os critérios de Hackman e Oldham, como autonomia, relacionamento e habilidades múltiplas.

O Quadro 7 mostra os indicadores utilizados no questionário.

QUADRO 7 - Critérios e indicadores da QVT

Critérios	Dimensões
I – Condições no Ambiente de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Espaço físico - Ruídos, ventilação, iluminação - Segurança - Acidente - Limpeza e manutenção - Materiais e equipamentos - Clima (ambiente agradável, tranquilo, saudável)
II – Características do Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Inter-relacionamento - Identidade com a tarefa - Variedade de Habilidades - Feedback - Autonomia
III – Aspectos Comportamentais	<ul style="list-style-type: none"> - Confiança - Objetivos - Promessa - Relacionamento - Liberdade - Colaboração - Orgulho
IV – Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento e desenvolvimento/ educação - Remuneração - Benefícios - Absenteísmo - Integração - Programa de Qualidade de Vida
V – Dados Pessoais	<ul style="list-style-type: none"> - Sexo - Idade - Estado civil - Escolaridade - Tempo de serviço - Setor e unidade de trabalho

Ressalta-se que os indicadores - confiança, objetivo, promessa, orgulho, colaboração e programa de integração - referentes aos aspectos comportamentais, foram acrescentados no questionário à pedido da Empresa. Pretende-se com o indicador confiança saber se o chefe confia no bom trabalho das pessoas sem precisar vigiá-las. O objetivo, se o chefe tem uma visão clara para onde estão indo e onde deverão chegar; a promessa, se o chefe cumpre o que promete, a colaboração, se as pessoas podem contar com a colaboração das pessoas; o orgulho, se as pessoas sentem orgulho de trabalhar na empresa; e quanto ao programa de integração, ou seja, programa de ambientação do novo funcionário, pretende-se saber o grau de satisfação dos funcionários com relação a tal programa.

A segunda etapa da coleta dos dados foi realizada através de entrevista que, segundo Triviños (1987, p.146), “é um dos principais meios que tem o pesquisador para realizar a coleta dos dados. Ao mesmo tempo que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação.”

Considerando que o tema de pesquisa – QVT – é bastante subjetivo, optou-se em adotar a entrevista individual semi-estruturada, definida por Triviños (1987, p.146), “como aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, frutos de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas dos informantes”. Justifica-se a importância da entrevista, em vista de que os resultados dos questionários apenas apresentam o grau de satisfação/insatisfação dos funcionários naquele momento, não possibilitando o conhecimento do significado de QVT, bem como os fatores considerados relevantes para os funcionários. Salienta-se também que, como não existe um consenso dos autores com relação à metodologia e também dos fatores propostos nos diferentes modelos, através da entrevista podemos conhecer a percepção dos funcionários sobre o que é Qualidade de Vida no Trabalho e saber quais os fatores considerados relevantes.

Para tanto, a entrevista seguiu um roteiro, que serviu como base para a formulação das perguntas feitas aos entrevistados. O roteiro foi elaborado com base nos indicadores utilizados no questionários. Destacados os mais importantes, como consta no Quadro 8.

As entrevistas foram gravadas, com a permissão dos informantes, e posteriormente foram transcritos os trechos dos depoimentos que respondiam a pergunta em questão, bem como o

problema da pesquisa. A média de tempo das entrevistas foi de meia hora, onde a duração máxima foi de uma hora, e a mínima, de vinte e cinco minutos.

QUADRO 8 – Critérios utilizados na entrevista

Critérios	Categorias
Qualidade de vida no trabalho	O que é QVT.
Condições no ambiente de trabalho	Ruídos, iluminação, limpeza, espaço físico, materiais
Características do trabalho	Autonomia, variedade de habilidades, feedback (desempenho)
Recursos Humanos	Remuneração, plano de carreira, educação, relacionamento
Significado do trabalho	O que o trabalho representa

3.7 – Análise dos dados

Para Gil (1994, p. 166), “a análise tem como objetivo organizar e sumariar os dados, de forma tal que possibilite o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”.

Para o tratamento dos dados quantitativos foi utilizado um software chamado “Simstat” da Provalis Reserch. A técnica estatística utilizada para análise dos dados foi a distribuição de frequência, que possibilitou a elaboração de gráficos do tipo coluna e pizza. Segundo Triviños (1987, p.111), o tratamento estatístico no estudo de caso é simples, quando a análise é quantitativa.

O processo de análise dos dados referente à pesquisa qualitativa compreendeu as seguintes etapas:

- transcrição das fitas com as entrevistas gravadas;
- leitura dos dados e a codificação dos entrevistados;
- elaboração dos dados em uma tabela de acordo com as categorias a serem analisadas;
- Seleção das verbalizações dos trechos da fala dos sujeitos.

Durante todo o processo de análise, procurou-se interpretar os dados dos sujeitos com o objetivo de responder as perguntas de pesquisa.

CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentadas a descrição e análise dos resultados da pesquisa. Inicialmente, o histórico da Empresa e o perfil da amostra, quanto ao sexo, estado civil, à idade e escolaridade. Posteriormente apresentam-se os resultados obtidos, bem como sua aderência ao estudo bibliográfico realizado.

4.1 – Histórico da Empresa

Em 1880, quando Hermann Hering adquiriu um tear circular e um caixote de fios e, com auxílio da família, e em especial de seu irmão Bruno Hering, deu início à Trikotwaren Fabrik Gebrueder Hering, instalada na rua XV de novembro, em Blumenau/SC.

Longe de ser uma aventura, a pequena tecelagem dos Hering, embora com recursos técnicos rudimentares, contava com um fator decisivo para a sua sobrevivência e crescimento: os Hering, sem exceção, vinham de uma longa tradição de tecelões, anterior a 1686, data do mais antigo documento disponível sobre a família. Este foi um fator determinante para o sucesso da Hering, que, em pouco tempo, e sucessivamente, foi aumentando sua capacidade de produção, com a aquisição de novas máquinas, contratação de operários e ampliação das instalações.

Em 1893, o empreendimento assume juridicamente o porte de empresa, registrado com a denominação de Comercial Gebrueder Hering já ocupando novo local, Bom Retiro, onde hoje localiza-se a Matriz.

No ano de 1915, a razão social da Empresa foi mudada para Hering & Cia, sendo já reconhecida como a maior malharia da América Latina.

Em 1929, em decorrência do seu porte, a Empresa foi transformada em Sociedade Anônima, sob a denominação de Companhia Hering. Neste período, a Hering comprou uma fábrica que confeccionava malhas, localizada em Indaial/SC, bairro Encano, originando o sistema descentralizado de costura, o qual se consolidaria com a criação de outras fábricas.

Em março de 1974, a princípio instalada na Sociedade Antares, começou a funcionar a fábrica de Rodeio/SC e, em agosto de 1978, transferiu-se para a sede própria. Mais tarde, em junho de 1976, começou a funcionar a fábrica de Ibirama/SC.

Com estas medidas a Empresa incorporou à produção em escala industrial a excelência do trabalho das costureiras do interior, ganhando em termos de produtividade e qualidade dos produtos.

Em 1983, a Cia Hering assumiu o controle acionário da Omino Hering S.A e transformou a unidade fabril da Omino, no bairro da Velha na fábrica Itororó. No ano de 1985, a Cia Hering assumiu o controle acionário da Mafisa – Malharia Blumenau S.A. e em 1991, transformou a unidade fabril da Mafisa, no bairro Itoupava Central, na fábrica Itoupava.

Em 1990, a Cia Hering transformou-se numa “holding”, ficando o setor têxtil do negócio sob responsabilidade da então criada Hering Têxtil S. A.

No período de 1995 a 1996, a Hering passou por um processo de transformação, dando início a uma nova fase. A história da Hering sempre esteve focalizada como processo produtivo. Sempre investiu muito na integralização da produção, participando de todas as etapas das cadeias têxteis, desde o algodão até o produto final. Produzir foi a filosofia dominante da Hering durante mais de um século. Segundo o Vice Presidente da empresa, Sr. Fábio Hering, com a abertura econômica e a globalização, ter um custo competitivo, ter um design atualizado e ter qualidade passaram a ser pré-requisito para permanecer no mercado. A Hering começou a perceber o que realmente poderia gerar valor agregado ao seu negócio, chegando à conclusão que o grande artigo que a empresa tem é o mercado em que atua e, principalmente, as marcas desenvolvidas ao longo do tempo. A diferença essencial está na construção de marcas com visibilidade nas prateleiras e credibilidade perante o público.

Em 1994, o IMD – Institute of Management Development (Lausanne, Suíça) realizou um estudo na Hering Têxtil, sugerindo bases de um novo enfoque para a estratégia e a organização dos negócios. As prescrições do IMD coincidiram, em suas grandes linhas, com o plano adotado pela empresa, investindo no fortalecimento/desenvolvimento de marcas com atributo de qualidade; na melhoria da distribuição e da produtividade, com aumento da terceirização de fornecimento e o aperfeiçoamento da estrutura de gerência de marcas, com aprimoramento dos relatórios financeiros e operacionais.

Segundo o Diretor Administrativo, Sr. Ricardo Bellicanta, este trabalho teve como objetivo focalizar a competência mais forte da empresa, ou seja, qual a essência do negócio. A mudança fundamental foi a mudança do foco industrial para um foco mais comercial, isto é, uma empresa mais leve, focalizada nos seus clientes, no seu produto, na sua marca. A marca Hering

leva atrás dela uma mensagem, um valor que até então não estava sendo aproveitado como deveria.

Na área industrial, foram realizadas algumas mudanças, com o objetivo de reduzir o quadro de pessoal. Para tanto, algumas etapas do processo produtivo foram terceirizadas.

O recurso à terceirização foi acompanhado da venda de uma das subsidiárias, a Hering Nordeste. Segundo Fábio Hering, “nunca, há mais de 100 anos, tínhamos vendido qualquer ativo relevante. A transação inédita foi uma decisão difícil, mas hoje sabemos que foi a mais acertada de todas. Por todos os pontos de vista – até porque, independentemente do aspecto financeiro, no plano estratégico, a venda da Hering Nordeste era a coisa a fazer. Os equipamentos de fiação eram da década de 70 e demandariam atualização tecnológica: hoje, para se chegar a um parque de teares daquele porte, seria preciso investir cem milhões de Reais. Com toda a escassez de capital que existe no País, seria inviável fazer isto e ainda aplicar recursos na ampliação de nossas marcas. E a consolidação de marcas era nossa prioridade. A abertura comercial dá condições de comprar fio no mercado, onde quer que ele esteja”.

Em 1995, a Booz Allen & Hamilton, consultoria especializada em reengenharia, iniciou um trabalho de apoio à reorganização interna da empresa. A principal sugestão foi a implantação de uma estrutura de núcleos ou unidades semi-autônomas, com capacidade de controlar os próprios custos e com responsabilidade, perante a direção central, por erros e acertos. A estrutura anterior era centralizadora e pesada, o que não permitia a identificação dos departamentos que apresentavam problemas, dificultando a adequação rápida às mudanças de mercado.

Além de dividir a Hering em Unidades de Negócios, a empresa eliminou dois dos oito níveis hierárquicos e duas diretorias, ficando a empresa mais enxuta.

Hoje, a Hering está dividida em 10 Unidades de Negócios, que serão descritas a seguir:

1 – Unidade Têxtil: é responsável pela fiação, malharia e beneficiamento, bem como as atividades de engenharia e manutenção corporativas e as atividade de normatização e gestão da qualidade da área têxtil.

2 – Unidade CMT (corte, manufatura e acabamento): como o próprio nome diz, esta unidade é responsável pelo corte, costura, bordado, estamparia e embalagem da malha produzida internamente. Exerce também a programação e controle da produção. Fazem parte desta Unidade as confecção das cidades de Ibirama, Rodeio e Indaial.

3 - Unidade Logística: é responsável pela compra de matéria-prima, principalmente fios, corantes e produtos químicos, pelo SAC (serviço de atendimento ao consumidor), almoxarifado e pela distribuição.

4 - Unidade de Tecido Pronto (UTP): é responsável pela confecção de tecidos e malhas compradas de terceiros, facção, lavanderia, acabamento, engenharia e planejamento.

5 - Unidade de Controle: responsável pela contabilidade, custo/orçamento e Assessoria Jurídica.

6 - Unidade de Finanças: responsável por todas as atividades financeiras da empresa, como crédito/cadastro, cobrança, contas a pagar.

7 - Unidade Hering: responsável pela administração do produto, vendas em outros estados e responsável, também pelas atividades de controle de franquia da rede Family Store.

8 - Unidade Marcas: responsável pelas marcas, Omino, Mafisa, PUC e PI, bem como pela promoção, vendas e franquias.

9 - Unidade Licenças e Exportação: Responsável pelas atividades de licenciamento a nível global e pelas atividades de franquias Hering e Family Store na América Latina, assim como pelas atividades de exportação.

10 - Unidade DZARM: tem como finalidade planejar, executar e controlar as atividades de desenvolvimento da marca Dzarm, de seus produtos, suas vendas e sua rede de franquias e de lojas próprias.

O Desenvolvimento de Recursos Humanos, Assessoria Trabalhista, Assessoria de Comunicação, Sistemas e Computadores, estão ligados à Diretoria Administrativa. Cada Unidade possui um Coordenador que se localiza no organograma no nível de superintendência e no nível superior se encontra o Diretor Superintendente.

Recentemente o departamento de Recursos Humanos foi terceirizado, onde os próprios funcionários montaram sua empresa e prestam serviço para a Hering. Foi eliminado, também o departamento de Gestão da Qualidade, passando suas atividades a serem exercidas diretamente pelos responsáveis pelas áreas produtivas e de compras da empresa. A Qualidade deve ser gerenciada e praticada pelas pessoas responsáveis pelos processos, quer sejam eles operacionais, administrativos ou de vendas.

Em 1997, a Empresa conquistou as certificações ISO 9001 da qualidade e a ISO 14001 de gestão ambiental. Para Hering, respeitar o meio ambiente faz parte da filosofia da empresa.

A forma de tratamento aos funcionários da Hering Têxtil acompanha também a evolução do mercado e as estratégias internas de produção. Quando a empresa comprava algodão e vendia camiseta, tinha operários. Depois, com o crescimento das marcas e o início do processo da qualidade, eles passaram a ser chamados de colaboradores. Hoje as palavras chaves são mudança e modernidade e, para implementá-las, precisa de associados, ou seja, pessoas com profundo vínculo emocional com a Hering, ao mesmo tempo em que são profissionais comprometidos com resultados. Essa dedicação é reconhecida pela empresa através da oportunidade de participação nos resultados e desenvolvida através de investimentos em qualificação.

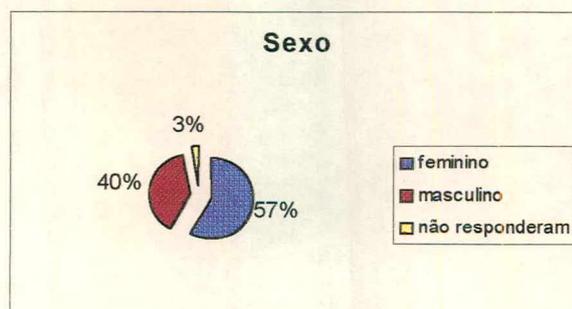
4.2 – O Perfil da Amostra

A amostra pesquisada contou com 318 participantes que trabalham em diferentes cargos e turnos, bem como diferentes fábricas que compõem a Hering Têxtil. A seguir será descrito o perfil da amostra pesquisada, onde constam alguns dados pessoais, como: sexo, idade, estado civil e escolaridade.

4.2.1 – Quanto ao sexo

Dos 318 participantes, 184 (57,9%) são do sexo feminino, 125 (39,6%) do sexo masculino e 9 (2,5%) não responderam à pergunta com relação ao sexo, como mostra o gráfico a seguir. Verificou-se que a predominância do sexo feminino é devido às três fábricas de confecções, composta quase que totalmente pelo cargo de costureira. O gráfico 1 demonstra os resultados.

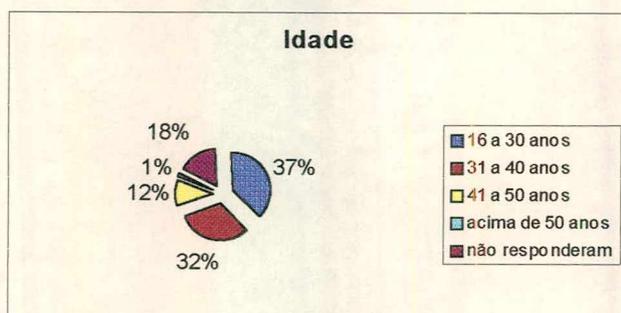
GRÁFICO 1 – Sexo



4.2.2 – Quanto à idade

Com relação à faixa etária a amostra ficou distribuída da seguinte forma: 37% dos entrevistados situam-se entre 16 a 30 anos; 32% entre 31 a 40 anos; 18% não responderam a pergunta com relação à idade; 12%, entre 41 a 50 anos e uma pequena parcela (1%) possui faixa etária acima de 50 anos, como demonstra o gráfico 2.

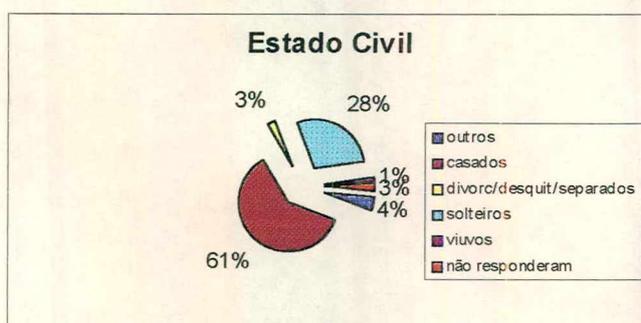
GRÁFICO 2 – Idade



4.2.3 – Quanto ao estado civil

O maior percentual da amostra é constituído pelos casados (60,7%), seguido dos solteiros (28,3%), divorciados/desquitados/separados (3%), depois pelos viúvos (1%) e 4% assinalaram a alternativa outros, como mostra o gráfico 3.

GRÁFICO 3 – Estado civil

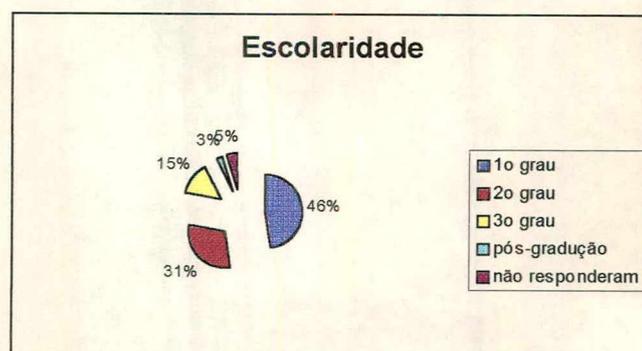


4.2.4 – Quanto à escolaridade

Com relação ao grau de escolaridade, 34% responderam que possuem apenas o 1º grau incompleto; 12,0% declararam possuir o 1º grau completo; 13,2%, o 2º grau incompleto e

17,6%, o 2º grau completo. Quanto ao 3º grau, 7,5% possuem curso superior incompleto e 7,2% já concluíram o 3º grau. Apenas 3,1% declararam possuir curso de pós-graduação/mestrado. Verificou-se que a maioria da amostra, representada pelo cargo costureira, possui apenas o 1º grau incompleto (até a 4ª série).

GRÁFICO 4 – Grau de escolaridade



Os índices apresentados revelam hoje a realidade da empresa, que busca estimular os funcionários à educação continuada. A Empresa, através de sua política de recursos humanos, pretende admitir, a partir deste ano, pessoas com 1º grau completo para os cargos do nível operacional (operador de máquina, costureira); 2º grau, para o cargo de supervisão da fábrica e técnicos, e curso superior e pós, para cargos de gerência, diretoria e superintendência. Logo, a educação é considerada requisito fundamental para as pessoas que quiserem continuar trabalhando futuramente na Hering. A maioria dos funcionários que possuem o cargo de gerência, além de concluírem o curso superior, fizeram curso de pós-graduação, financiado pela própria empresa.

4.3 – Qualidade de Vida no Trabalho – Análise dos Resultados

Nesta parte serão abordados os resultados do questionário em geral, posteriormente, apresentado o resultado do questionário com relação ao grau de escolaridade dos participantes da pesquisa e, por fim, os resultados das entrevistas.

Tendo em vista que o questionário (anexo 1) é composto por questões com diferentes tipos de respostas, estabeleceu-se um índice para a tabulação das respostas, conforme a tabela a seguir.

QUADRO 9 - Tabulação das respostas

SATISFEITO	NEUTROS	INSATISFEITO
Ótimo/Bom		Regular/Péssimo
Plenamente satisfeito/satisfeito	Parcialmente satisfeito	Insatisfeito
Plenamente adequados/adequados	Parcialmente adequados	Pouco adequados/inadequados
Total	Moderadamente	Muito pouco
Concordo sempre	Concordo às vezes	Discordo

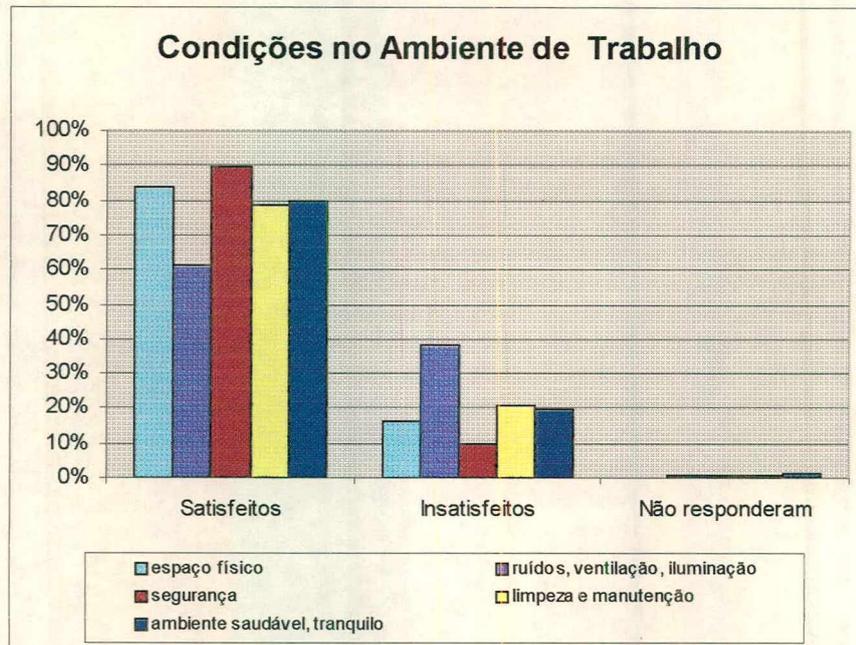
4.3.1 – Condições no Ambiente de Trabalho

Com relação às Condições no Ambiente de Trabalho, constatou-se que a maioria dos funcionários estão satisfeitos no que se refere aos seguintes aspectos: espaço físico (83,1%), segurança (89,3%), limpeza e manutenção do ambiente (78,9%) e 79,5% consideraram o ambiente de trabalho agradável, tranquilo e saudável, como mostra a tabela 2.

Tabela 2: Condições no Ambiente de Trabalho

Indicadores	Satisfação		Insatisfação		Não responderam	
	Absol.	Rel. (%)	Absol.	Rel. (%)	Absol.	Rel. (%)
Espaço Físico	266	83,6	52	16,4	-	-
Ruídos, Ventilação, Iluminação	194	61	122	38,4	2	0,6
Segurança	284	89,4	32	10	2	0,6
Limpeza e Manutenção	251	78,9	66	20,8	1	0,3
Ambiente saudável, tranquilo e agradável	253	79,5	62	19,6	3	0,9

GRÁFICO 5 – Condições no Ambiente de Trabalho



Destaca-se que, com relação às condições ambientais, como ruídos, ventilação e iluminação, 61% dos participantes estão satisfeitos, sendo que uma parte significativa (38,3%) está insatisfeita com tais indicadores.

Quanto aos materiais e equipamentos disponíveis para a execução do trabalho, 60,1%, adequados, e 17% consideraram plenamente adequados. Com relação a equipamentos de proteção individual (EPIs), 86,5% responderam que a empresa oferece tais equipamentos, evitando a ocorrência de acidentes e outros problemas que podem acontecer durante a realização do trabalho. Ressalta-se que 11,6% declararam que a Empresa não oferece EPIs, pelo fato do seu trabalho não necessitar de equipamentos de proteção e 1,9% não responderam a pergunta.

Segundo o Técnico de Segurança do Trabalho da Fábrica de Itororó, a empresa vem adotando uma série de medidas, procurando melhorar cada vez mais o ambiente de trabalho. Além de fornecer o protetor auricular, a empresa já instalou alguns equipamentos de proteção coletiva (EPC), que reduzem o ruído em todo o ambiente. A Hering está realizando um trabalho no sentido de tentar isolar os ruídos dos próprios equipamentos que possam prejudicar a audição dos funcionários. A utilização de Equipamentos de proteção individual (EPIs) é o último recurso que a Empresa utiliza, por considerar desconfortável para o trabalhador.

4.3.2 – Características do Trabalho

Os indicadores analisados com relação às características do trabalho foram: inter-relacionamento, autonomia, identidade do trabalho, variedade de habilidades, significado do trabalho para as pessoas (cliente interno e externo), feedback (desempenho), comunicação e satisfação com o trabalho. Com exceção dos dois últimos indicadores, os demais fazem parte do Modelo de Hackman e Oldham.

4.3.2.1 – Inter-relacionamento (IR)

Este fator avalia se o trabalho do funcionário requer que ele trabalhe diretamente com outras pessoas (clientes internos e externos).

Dos 318 participantes, 66,7% responderam que lidar com outras pessoas é uma parte absolutamente essencial no seu trabalho; 23,6% declararam que às vezes lidam com pessoas e uma pequena parcela 9,4% consideraram que seu trabalho não exige lidar diretamente com outras pessoas e 0,3% não responderam a pergunta.

4.3.2.2 – Autonomia (AU)

Com relação à autonomia, ou seja, liberdade para tomar decisões sobre o que fazer e como fazer seu próprio trabalho, 62,3% dos participantes responderam que possuem autonomia moderada, podendo tomar algumas decisões, e 28% declararam possuir total responsabilidade para decidir sobre seu trabalho. Apenas 8,8% responderam que possuem pouca autonomia no trabalho e 0,9% não responderam a pergunta. Diante dos resultados, observa-se que a empresa oferece liberdade para as pessoas tomarem decisões.

4.3.2.3 – Identidade do trabalho (IT)

Este indicador visa a medir o nível que a tarefa requer que seja concluída toda uma porção identificável do trabalho, como, executar o trabalho do início até o fim, com vistas a obter um resultado mensurável.

Neste caso, 15,7% consideraram que seu trabalho é apenas um pedaço de outros trabalhos; 37,4%, consideraram seu trabalho ser uma parte razoável do todo, 45% realizam seu trabalho por completo e 1,9% não responderam a pergunta.

4.3.2.4 – Variedade de Habilidades (VH)

Nível em que uma tarefa envolve uma variedade de diferentes atividades e requer os indivíduos uma quantidade de diferentes habilidades e talentos.

Com relação à variedade de habilidades, 16,7% consideraram seu trabalho simples e rotineiro; 27,4% admitiram que seu trabalho exige uma variedade moderada, 54,7% declararam que seu trabalho exige que faça diferentes atividades, utilizando diferentes habilidades e 1,3% não responderam a pergunta.

4.3.2.5 – Significado da Tarefa (ST)

Este indicador indica o nível em que a tarefa tem impacto substancial na vida ou no trabalho de outras pessoas, sejam elas pertencentes à organização ou ao ambiente externo.

Constatou-se que mais da metade (67,3%) da amostra declararam que seu trabalho afeta outras pessoas de maneira importante; 23% consideraram que afeta moderadamente e 7,9% declararam que seu trabalho não tem muito significado para os clientes internos e externos e 1,9 não responderam a pergunta.

Através dos resultados, conclui-se que a maioria considera seu trabalho importante.

4.3.2.6 – Feedback (desempenho)

Com relação ao retorno que as pessoas recebem de seu desempenho, a amostra ficou dividida da seguinte maneira: 25,8% afirmaram receber raramente um retorno de seu chefe ou colegas; 41,5% recebem às vezes e apenas 31,8% recebem sempre feedback de seu desempenho. A forma como as pessoas recebem é através de reuniões (45,9%), conversas informais (47,8%), por escrito (1,6%).

4.3.2.7 – Comunicação

No que refere ao grau de satisfação das pessoas com relação a estarem informados sobre assuntos e mudanças importantes que ocorrem na Empresa, 66,3% estão satisfeitos com o processo de comunicação; 26,7% estão neutros, parcialmente satisfeitos e apenas 5,7 estão insatisfeitos com a comunicação e 1,3% não responderam a questão.

Segundo a Gerente de Recursos Humanos, a comunicação tem melhorado bastante, após a implantação da INTRANET. Com exceção dos operários, os demais têm acesso ao sistema. Todas as informações são armazenadas, como, por exemplo, relatórios, mapas, vagas disponíveis, índices de absentismo, rotatividade, produtividade. Além da INTRANET, há outras formas de comunicação na empresa, como jornais de circulação interna e murais.

Com relação à satisfação em realizar o trabalho, a grande maioria (90%) da amostra está satisfeita com seu trabalho, 9,1% estão parcialmente satisfeitos e 0,9% não responderam a pergunta.

4.3.3 – Aspectos Comportamentais

A 3ª parte do questionário refere-se aos aspectos comportamentais englobando os seguintes fatores: confiança, objetivos, promessa, relacionamento com chefia e colegas, liberdade para conversar/ tirar dúvidas com a chefia e os colegas, colaboração e orgulho, como mostra a Tabela 3.

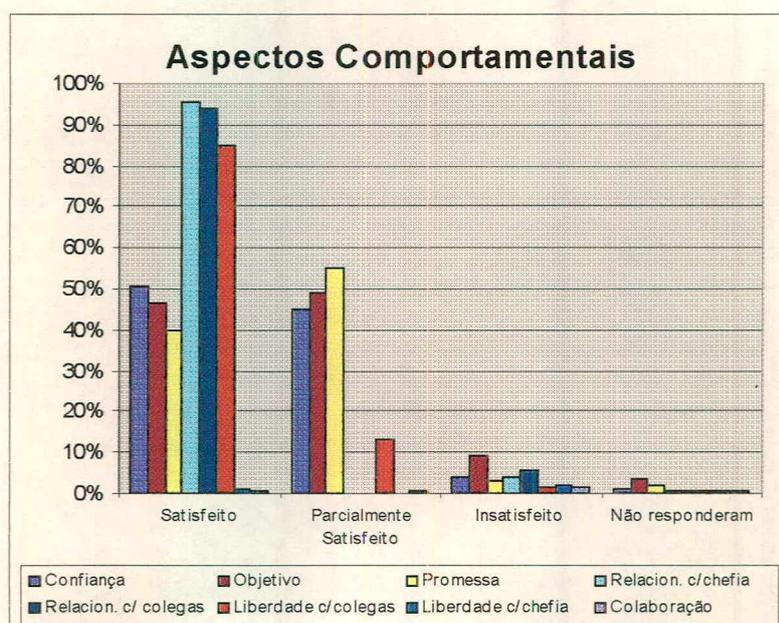
Alguns indicadores foram incluídos no questionário, a pedido da Empresa como, por exemplo, confiança, objetivo, promessa, colaboração.

Tabela 3 – Aspectos Comportamentais

Indicadores	Satisfeitos	Parcialmente Satisfeito	Insatisfeitos	Não responderam
Confiança	50,6%	45%	4,1%	0,3%
Objetivo	46,5%	49,1%	0,9%	3,5%
Promessa	39,9%	55,3%	2,8%	1,9%
Relacion. c/chefia	95,6%	0%	4%	0,3%
Relacion. c/colegas	93,8%	0%	5,7%	0,6%
Liberdade c/colegas	84,9%	13,2%	1,6%	0,3%
Liberdade c/chefia	84,9%	12,9%	1,9%	0,6%
Colaboração	43,4%	54,7%	1,3%	0,6%

O gráfico 6 demonstra os resultados com relação aos aspectos comportamentais.

GRÁFICO 6 – Aspectos Comportamentais



Analisando a tabela, constatou-se que, com relação aos aspectos confiança, objetivos e promessa, os funcionários estão parcialmente satisfeitos, sendo baixo o grau de insatisfação.

Quanto ao relacionamento com a chefia e com colegas, os participantes apresentam um alto grau de satisfação (95,6% e 93,8% respectivamente). Este bom relacionamento pode ser confirmado através do indicador liberdade, sendo que 84,9% dos funcionários admitem possuir liberdade para conversar e tirar dúvidas com seus chefes e colegas de trabalho.

Apesar dos índices de satisfação com relação ao relacionamento e liberdade, 43,4% dos funcionários admitirem que podem contar sempre com a colaboração das pessoas, 54,7% declararam que só as vezes podem contar com a colaboração das pessoas e 1,9% não responderam a pergunta.

Com relação ao orgulho, 96,2% responderam que sentem orgulho de trabalhar na Hering, 2,5% responderam que não sentem orgulho de trabalhar na empresa e 1,3% não responderam a pergunta.

4.3.4 – Recursos Humanos

Com relação às políticas de Recursos Humanos, foram analisados os seguintes itens: treinamento de pessoal, educação, salário, remuneração participativa, benefícios sociais (saúde e alimentação), desenvolvimento profissional, absenteísmo, programa de integração e programa de qualidade de vida .

De um modo geral, os participantes (63,2%) admitiram que o treinamento oferecido pela empresa contribui para o desempenho do trabalho e 28,6% consideraram razoável, ou seja, estão parcialmente satisfeitos com o treinamento. A Hering tem intensificado muito o treinamento na Empresa, principalmente aquele feito no local de trabalho. Segundo o Diretor Superintendente, “investimos como nunca no desenvolvimento dos funcionários, principalmente em educação, pois o mercado global exige profissionais qualificados”. (Indústria e Comércio, 07/04/98)

Além do treinamento, a Empresa estimula o desenvolvimento profissional, através da educação contínua, sendo que do total dos participantes, 98,4% confirmaram que a empresa estimula seus colaboradores a estudarem cada vez mais. Os funcionários que ainda não terminaram o 1º e 2º grau, recebem semanalmente apostilas com as matérias e semanalmente são

realizadas provas na própria empresa. Para os gerentes, a empresa está oferecendo curso de pós-graduação da Fundação Getúlio Vargas (FGV) em parceria com a FURB. No ano de 1996, a Hering investiu 1 milhão em treinamento e educação.

Apesar de não existir um planejamento de carreira formalizado, existe promoção e remanejamento dentro da empresa. Para tanto, a Hering estimula seus funcionários a crescerem profissionalmente, subsidiando 50% para quem deseja cursar uma faculdade ou um curso de língua estrangeira.

Ao final de cada ano, a Diretoria Administrativa e o Departamento de Recursos Humanos traçam linhas mestras que nortearão os programas de Treinamento e Desenvolvimento a serem desenvolvidas na Empresa no decorrer do próximo ano. O levantamento das necessidades é realizado a partir da análise das atividades desenvolvidas em cada cargo, efetuado informalmente pela gerência da área. No decorrer do ano na acontecem outros treinamentos, além dos planejados, conforme a necessidade.

Considerando que a Hering oferece salários um pouco abaixo da média do mercado, os funcionários (76,1%) estão satisfeitos com sua remuneração e 23% estão insatisfeitos. A empresa também oferece aos funcionários a Remuneração Participativa ou Participação nos Lucros que ocorrem semestralmente, sendo que 55,7% estão satisfeitos com o Programa de Remuneração Participativa, 28% estão parcialmente satisfeitos e 11,9% estão insatisfeitos com o Programa.

Com relação aos benefícios saúde e alimentação, a maioria 78% e 85% dos funcionários estão satisfeitos respectivamente com tais benefícios, e 19,8% e 10,45% estão parcialmente satisfeitos. No mês de setembro, a Hering começou a oferecer serviço odontológico, foram montados consultórios na própria Empresa.

Outro aspecto pesquisado foi com relação ao absenteísmo, sendo que 76,1% dos funcionários admitem que faltam ao trabalho por motivo de doença. Está sendo realizado um trabalho por uma analista de Recursos Humanos da empresa sobre absenteísmo, com o objetivo de verificar porque ocorrem tantas faltas. Muitas faltas não são justificadas e o chefe não cobra do funcionário uma justificativa. Isto acontece devido ao funcionário dar uma desculpa e o chefe aceitar sem ter uma justificativa formal (atestado), sem descontar do salário do funcionário o dia perdido.

Este trabalho levantou todas as faltas que ocorreram em cada departamento, as horas improdutivas e os resultados foram apresentados a todos os gerentes. O retorno do trabalho se pôde notar no 1º mês, onde as faltas foram reduzidas pela metade em alguns departamentos.

Quanto ao Programa de Qualidade de Vida, 83,3% admitiram que conhece o programa da Empresa e 14,2% não conhecem. Dos 88,3% participantes que responderam se houve mudanças na Qualidade de Vida, 39,3% acreditam que houve muitas mudanças após a implantação do Programa, 44% admitem que houve poucas e 5% nenhuma mudança.

Cabe salientar que a Empresa não possui um Programa de Qualidade de Vida formalizado, mas a Hering sempre se preocupou em dar orientações através de palestras e conversas individuais sobre assuntos relacionados à Qualidade de Vida de seus funcionários, como, por exemplo, alcoolismo, planejamento familiar, AIDS, alimentação e orientação para gestantes. As pessoas encarregadas de executar o Programa de Qualidade de Vida são as assistentes sociais da empresa, sendo que muitos assuntos abordados nas palestras se relacionaram a problemas que estavam acontecendo com os funcionários. Nos jornais de circulação interna, que são entregues mensalmente aos funcionários, também são publicadas reportagens sobre Qualidade de Vida. Um dos objetivos da assistente social é orientar, aconselhar e conscientizar as pessoas com o intuito de solucionar os problemas.

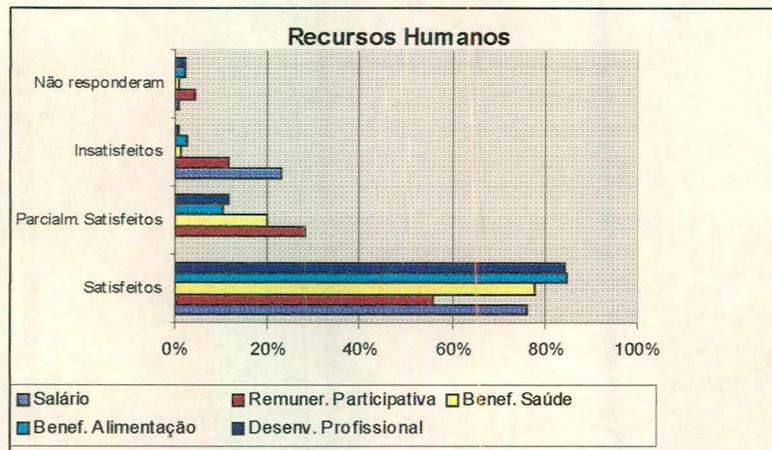
No momento, estas atividades estão um pouco paradas, pelo ao fato de existirem apenas duas assistentes sociais, enquanto que, em outros tempos, a Empresa tinha seis assistentes.

A Tabela 4 mostra os percentuais dos resultados da pesquisa com relação ao salário, remuneração participativa, benefício saúde e alimentação e desenvolvimento profissional

TABELA 4 - Recursos Humanos

Indicadores	Satisfeitos	Parcialm. Satisfeitos	Insatisfeitos	Não responderam
Salário	76%	0%	23%	0,9%
Remuner. Participativa	56%	28%	12%	4%
Benef. Saúde	78%	20%	1,4%	0,7%
Benef. Alimentação	85%	10%	3%	2%
Desenv. Profissional	85%	12%	1%	2%

GRÁFICO 7 – Recursos Humanos



4.4 - QVT – Distribuição por Escolaridade

Pretende-se, neste tópico, analisar a QVT com relação à escolaridade dos funcionários, de um modo geral, pois já foram feitos, anteriormente, os comentários a respeito dos indicadores. A escolha de analisar o questionário levando em consideração a variável escolaridade, se deve ao fato de que:

- 1 – De acordo com o grau de escolaridade dos participantes, pode-se saber qual o grupo de pessoas que apresentaram maior índice de insatisfação, dando, assim, maiores subsídios para às políticas de Recursos Humanos da Empresa em estudo;
- 2 - Como os indicadores propostos por Hackman e Oldham referem-se às características da tarefa, seria interessante avaliar tais indicadores com relação à função exercida pelo funcionário. Neste caso, devido à quantidade da amostra e à diversidade de funções, não foi possível codificar todas as funções para fazer análise no software. Para tanto, escolheu-se analisar os dados com relação ao nível de escolaridade dos participantes da amostra, sendo que através da escolaridade dos funcionários, é possível saber que tipo de função, bem como o local de trabalho da maioria das pessoas que trabalham na Hering.

As pessoas que possuem 1º grau trabalham na produção, a maioria possui o cargo de operário e alguns supervisores ainda possuem 1º grau (operário promovido a supervisor da produção). A maioria dos funcionários que possuem 2º grau trabalham na área administrativa, e também

alguns supervisores e técnicos, na produção. Para os cargos de gerência e superintendência, os funcionários possuem curso superior e também pós-graduação.

3 – Pretende-se verificar também se a percepção das pessoas sobre QVT, bem como os fatores considerados relevantes na QVT, se alteram de acordo com o nível de escolaridade, pois durante a pesquisa quantitativa, e sua tabulação, ficou evidente as discrepâncias de opiniões entre pessoas com diferentes níveis de escolaridade, fato que deveria ser aprofundado através da pesquisa qualitativa.

De um modo geral, a escolaridade parece influenciar na percepção sobre Qualidade de Vida no Trabalho, uma vez que houve diferença entre grupos de pessoas. Destaca-se que as pessoas que declararam possuir 1º grau estão satisfeitas com os diversos indicadores, enquanto as pessoas com maior escolaridade, 3º grau e pós-graduação, estão insatisfeitas.

As respostas serão expostas de acordo com grau de escolaridade.

1) 1º grau

As pessoas que possuem 1º grau admitiram estar satisfeitas com os diversos indicadores. Destacam-se apenas os indicadores relacionados as características do trabalho, em que as respostas são analisadas de maneira diferente dos demais fatores.

Quanto à autonomia, 11,4% admitiram ter pouca autonomia e 88,6%, uma autonomia moderada com relação à liberdade de tomar decisões e à maneira de realizar seu trabalho.

Os indicadores variedade de habilidades, inter-relacionamento e significado da tarefa, apresentam respostas diversificadas:

- Variedade de Habilidades: 58,4% consideram que seu trabalho exige uma variedade moderada de habilidades; 28,8% admitiram que seu trabalho exige poucas habilidades e o consideraram rotineiro e simples, e apenas 12,8% responderam que utilizam muitas habilidades.
- Inter-relacionamento: 50,3% admitem que às vezes seu trabalho exige lidar com outras pessoas; 38,3% consideram que lidar com outras pessoas é uma parte absolutamente essencial para executar seu trabalho e 11,4% consideraram que lidar com outras pessoas não é necessário no seu trabalho.
- Significado do trabalho: 49% consideraram que os resultados têm efeitos moderados; 39,6% acreditam que seu trabalho afeta outras pessoas de maneira muito importante e 11,4%

consideraram que os resultados de seu trabalho não têm efeitos importantes para os clientes internos e externos.

Com relação ao indicador identidade da tarefa, 71,8% responderam que realizam uma parte razoável do todo e 28,2% admitiram realizar apenas um pedaço do trabalho, sendo terminado por outras pessoas ou máquinas. Através das respostas, constatou-se que as pessoas que trabalham na produção não realizam um trabalho completo, apenas executam uma parte, não proporcionando ao trabalhador uma identidade com seu trabalho.

No que se refere ao feedback, o retorno recebido pelo desempenho, as respostas ficaram divididas, sendo que 47,6% admitiram que recebem raramente o feedback e 52,4% recebem às vezes, ficando constatado que depende muito da chefia em dar ao seu subordinado o resultado do respectivo desempenho. Com relação à forma como os funcionários recebem o retorno, 93,9% informaram que é através de reuniões, 3,4%, por escrito e 2,7%, através de conversas informais.

Com os demais indicadores referentes aos aspectos comportamentais e às políticas de recursos humanos, todas as pessoas mostraram-se satisfeitas. Se considerarmos que os indicadores considerados relevantes para este grupo de pessoas estão dentre os analisados neste questionário, podemos constatar que a Empresa oferece um ambiente de trabalho satisfatório para este grupo de pessoas com relação à Qualidade de Vida no Trabalho, segundo a percepção dos mesmos.

2) 2º grau

As pessoas que possuem 2º grau apresentaram respostas diversificadas. Alguns funcionários estão satisfeitos e outros insatisfeitos com os indicadores. Para tanto, serão expostos os resultados considerados insatisfatórios.

a) Condições no ambiente de trabalho:

Neste tópico, a parcela dos fatores considerados insatisfatórios foram:

- condições ambientais (ruídos, iluminação e ventilação): 66,3% consideraram as condições ambientais regulares;
- limpeza: 9,2%, regular;
- materiais e equipamentos: 13,3% admitiram que os materiais e equipamentos estão parcialmente adequados;
- clima agradável, tranquilo: 5,1% consideram regular.

Observa-se que é pequena a parcela que está insatisfeita com as condições no ambiente de trabalho, com exceção do primeiro item (66,3%). Como a pergunta relacionada às condições ambientais englobava três fatores, como ruídos, ventilação e iluminação, não podemos saber em relação a qual desses fatores as pessoas estão insatisfeitas.

b) Características do Trabalho

No que se refere à variedade de habilidades, ao inter-relacionamento e ao significado do trabalho, todos os funcionários desse grupo admitiram que seu trabalho exige muitas habilidades; que o inter-relacionamento é total, pois trabalham diretamente com outras pessoas, e consideraram que seu trabalho afeta outras pessoas de maneira muito importante.

Quanto à autonomia, 67,3%, autonomia moderada e 32,6% admitiram ter total autonomia. No fator identidade da tarefa, a maioria, 87,7% realizam seu trabalho do começo ao fim, e apenas 12,2% declararam que seu trabalho é uma parte razoável do total.

Com relação ao retorno sobre seu desempenho (feedback), 55,1% admitiram receber às vezes o retorno e 44,9% recebem sempre. Quanto à forma que este grupo de pessoas recebem o feedback, todos responderam que é através de conversas informais.

No que se refere à comunicação, 53% estão satisfeitos e 47% mostraram-se parcialmente satisfeitos com este indicador.

c) Aspectos Comportamentais

Quanto aos indicadores confiança, objetivo, promessa e colaboração, todos os funcionários com escolaridade de 2º grau responderam que, às vezes, seu chefe confia no bom trabalho das pessoas, sem precisar vigiá-las; às vezes, o chefe tem uma visão clara para onde estamos indo e como chegar lá (objetivo); às vezes o chefe cumpre o que promete, e também admitiram que, às vezes, podem contar com a colaboração das pessoas.

Com relação aos demais indicadores (relacionamento com a chefia e os colegas, liberdade, colaboração e orgulho), todos mostraram-se satisfeitos.

d) Recursos Humanos

Os indicadores relacionados às políticas de recursos humanos, que apresentam uma parcela de insatisfação, foram:

- treinamento: 59,2% admitiram que o treinamento oferecido contribui de maneira razoável para o desempenho das tarefas;
- remuneração: uma pequena parcela (16,32%) está insatisfeita com a remuneração e, quanto à remuneração participativa, 71,4% estão parcialmente satisfeitos;
- benefício saúde: 10,2% admitiram estarem parcialmente satisfeitos;
- absenteísmo: os funcionários apresentaram três motivos que os levam a faltar ao trabalho - doença (87%), insatisfação com o trabalho (6%) e cansaço provocado pelo trabalho (7%).

3) 3º grau

a) Condições no Ambiente de Trabalho

A seguir serão apresentados as porcentagens das insatisfações relacionadas às condições no ambiente de trabalho:

- espaço físico: 89,4% das pessoas consideraram regular e apenas 10,6% admitiram que o espaço físico está bom;
- condições ambientais (ruídos, ventilação, iluminação): também 89,4% consideraram regular e 10,6% consideraram péssimas as condições;
- segurança no local de trabalho: 46,8% consideraram regular;
- limpeza e manutenção: todos os participantes consideraram regular;
- materiais e equipamentos: 83% admitiram que os materiais e equipamentos estão parcialmente adequados e 17% consideraram pouco adequados;
- clima agradável, tranquilo, saudável: todos admitiram ser regular o clima.

b) Características do trabalho

Observe-se que todas as pessoas que possuem curso superior foram unânimes nas respostas relacionadas às características do trabalho. Assim sendo, serão descritas apenas as respostas:

- Autonomia: todas as pessoas desse grupo admitiram ter total autonomia;
- Inter-relacionamento: lidar com outras pessoas é uma parte absolutamente essencial no seu trabalho;
- Variedade de Habilidades: o trabalho exige que se façam muitas coisas diferentes, utilizando diferentes habilidades e talentos;
- Significado da tarefa: os resultados do meu trabalho podem afetar outras pessoas de maneira muito importante;
- Identidade da tarefa: o trabalho é completo, envolve a tarefa do início ao fim;
- Feedback: todos admitiram que sempre recebem retorno, através de conversas informais, sobre o desempenho de seu trabalho.

Quanto à comunicação, 83% admitiram estarem parcialmente satisfeitos e 17% estão insatisfeitos. Com relação à satisfação em realizar o trabalho, apenas 42,5% admitiram estar parcialmente satisfeitos.

c) Aspectos Comportamentais

No que se refere aos indicadores confiança, objetivo, promessa e colaboração, todos os participantes responderam que concordam que, às vezes, o chefe confia no bom trabalho das pessoas, sem precisar vigia-las; às vezes, o chefe tem uma visão clara para onde estamos indo e como chegar lá (objetivo); às vezes, o chefe cumpre o que promete e, às vezes, podem contar com a colaboração das pessoas, respectivamente.

Quanto ao relacionamento com chefia e colegas 6,4% e 17% admitiram, respectivamente, ser regular. Todos admitiram que, às vezes possuem liberdade para tirar dúvidas com a chefia. Quanto ao indicador liberdade com os colegas, 78,7% responderam que, às vezes, têm liberdade para conversar, tirar dúvidas e 21,3% admitem que sempre têm liberdade.

d) Recursos Humanos

Neste tópico serão expostos os indicadores que apresentaram grau de insatisfação:

- treinamento: apenas 29,8% admitiram que o treinamento oferecido pela empresa contribui muito pouco para o desempenho do trabalho;
- salário: todos estão insatisfeitos com seu salário;
- remuneração participativa: 40,4% estão parcialmente satisfeitos e 59,5% estão insatisfeitos;
- benefício alimentação: 65% estão parcialmente satisfeitos;
- benefício saúde: todos estão parcialmente satisfeitos;
- desenvolvimento profissional: 64% estão insatisfeitos;
- absenteísmo: os funcionários apresentaram dois motivos que o levam a faltar ao trabalho – cansaço provocado pelo trabalho (12,7%), outros motivos (21,2%) e 66% admitiram nunca terem faltado ao trabalho;
- programa de qualidade de vida: 74,5% não conhecem e 25,5% conhece o programa.

4) Pós-graduação

As pessoas com pós-graduação foram as que apresentaram maior índice de insatisfação.

a) Condições no Ambiente de Trabalho

Com relação ao espaço físico, segurança no local de trabalho, limpeza e manutenção, clima (ambiente agradável, tranquilo e saudável) e condições ambientais (ruídos, ventilação e iluminação), este grupo de pessoas consideram que tais indicadores estão de regular a péssimo, ou seja, todos estão insatisfeitos.

Quanto aos materiais e equipamentos, 80% consideraram pouco adequados e 20%, inadequados.

b) Características do Trabalho

Destaca-se que os itens autonomia, inter-relacionamento, variedade de habilidades, significado da tarefa, identidade da tarefa e feedback tiveram as mesmas repostas do grupo de pessoas que possuem curso superior. Quanto à comunicação, todos estão insatisfeitos. Com relação à satisfação em realizar seu trabalho, 90% consideraram-se parcialmente satisfeitos e 10%, insatisfeitos.

c) Aspectos Comportamentais

Este grupo de pessoas apresentaram repostas diversificadas quanto aos fatores:

- Objetivo: 70% concordaram que, às vezes, seu chefe tem uma visão clara para onde estão indo e como fazer para chegar lá, e 30% discordaram, afirmando que a chefia não tem uma visão clara;
- Promessa: 10% afirmaram que às vezes o chefe cumpre o que promete e 70% afirmaram que nunca cumprem o que prometem;
- Confiança: todos os participantes afirmaram que o chefe não confia no bom trabalho das pessoas, sem precisar vigiá-las;
- Relacionamento: 70% dos participantes consideraram regular o relacionamento com a chefia e 30% consideraram péssimo. Quanto ao relacionamento com colegas, todos consideraram regular o relacionamento.
- Liberdade com chefia: 40% afirmaram que, às vezes, têm liberdade para conversar e tirar dúvidas e 60% afirmaram que não têm liberdade.
- Liberdade com colegas: 50% admitiram que, às vezes, têm liberdade para conversar e tirar dúvidas com colegas e 50% afirmaram que não têm liberdade com os colegas.
- Colaboração: 60% afirmaram que, às vezes, podem contar com a colaboração das pessoas e 40% afirmaram que nunca podem contar com as pessoas.

Com relação à pergunta “você sente orgulho de trabalhar na Hering”, apenas este grupo de pessoas responderam que não sentem orgulho; os demais responderam “sim”.

d) Recursos Humanos

No que se refere ao treinamento, 50% responderam que o treinamento oferecido pela empresa contribui muito pouco para o desempenho de suas tarefas e 50% admitiram que o treinamento não contribui para o bom desempenho. De todos os participantes que possuem pós-graduação, 30% acreditam que a empresa não estimula seus funcionários a estudarem, e 70% afirmaram que a empresa estimula os funcionários a estudarem.

Todos os participantes deste grupo estão insatisfeitos com o salário e também com a remuneração participativa. Com relação aos benefícios alimentação e saúde, 20% e 60% respectivamente estão parcialmente satisfeitos, e 80% e 40% estão insatisfeitos. Este grupo de pessoas também estão insatisfeitas com o indicador desenvolvimento profissional, sendo que 30% afirmaram que não existe possibilidade de desenvolvimento profissional dentro da Empresa. Também afirmaram que não existe programa de qualidade de vida. Isto se deve ao fato de a Empresa não possuir um Programa Qualidade de Vida formalizado, mas quando foram mencionados os trabalhos que a Empresa realiza com relação a qualidade de vida, todos admitiram que as palestras e orientações provocam muitas mudanças na vida das pessoas. Quanto ao absenteísmo, todos os participantes afirmaram que nunca faltaram ao trabalho.

5) Síntese conclusiva

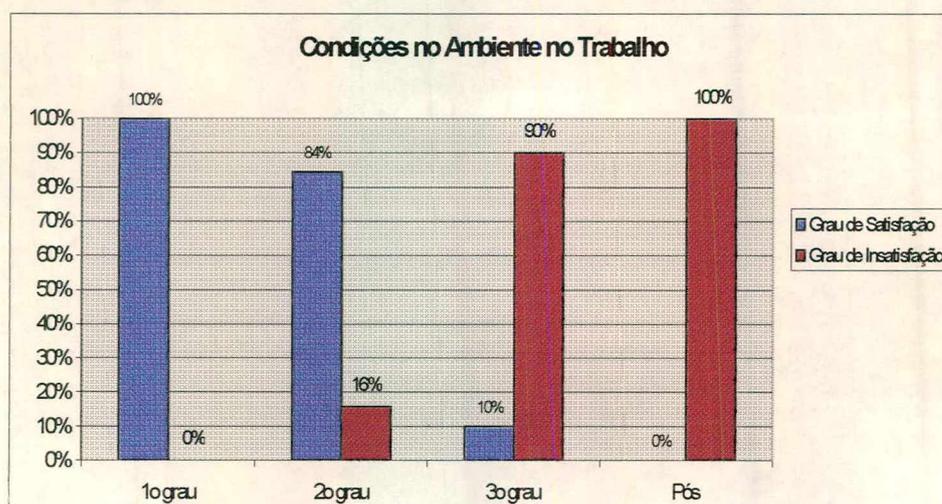
Nesta parte será feita uma breve conclusão dos resultados mencionados acima.

De um modo geral, conclui-se que quanto maior o nível de escolaridade maior a insatisfação. Pode-se perceber que, à medida que aumenta o grau de escolaridade, aumenta o número de indicadores que apresentam índices de insatisfação.

Com relação às condições no ambiente de trabalho, as pessoas mais insatisfeitos são as que possuem 3º grau e pós-graduação. Ressalta-se que as pessoas que estão satisfeitas (escolaridade de 1º grau) com as condições ambientais são aquelas que trabalham na produção, onde há problemas com ruídos, ambientes insalubres, ventilação e outros. Ao contrário do grupo de pessoas que estão insatisfeitas e trabalham em ambientes arejados, salubres, tranquilos. Em vista disso, pode-se concluir que quanto maior a escolaridade, mais exigentes as pessoas se tornam, e

que as pessoas com baixa escolaridade se satisfazem com menos condições de conforto, como mostra o gráfico 8.

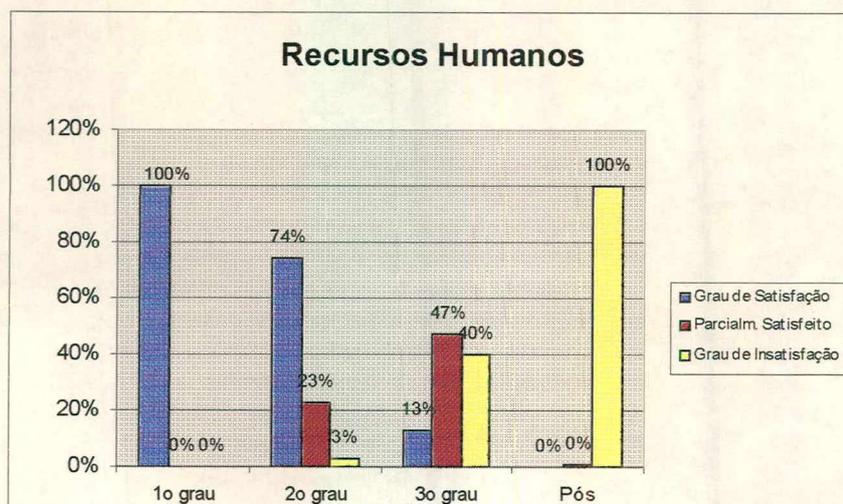
GRÁFICO 8 – Condições no Ambiente de Trabalho



Quanto ao grupo de indicadores relacionados às características da tarefa, nota-se que quanto maior o grau de escolaridade, mais autonomia as pessoas adquirem, e o número de variedades de habilidade exigida pelo trabalho também aumenta. As pessoas também se identificam mais com o trabalho, pois executam do início ao fim. Através das repostas ficou claro que o feedback depende muito da chefia. Apenas as pessoas com escolaridade de 3º grau e pós-graduação admitiram receber sempre um retorno sobre o desempenho de seu trabalho.

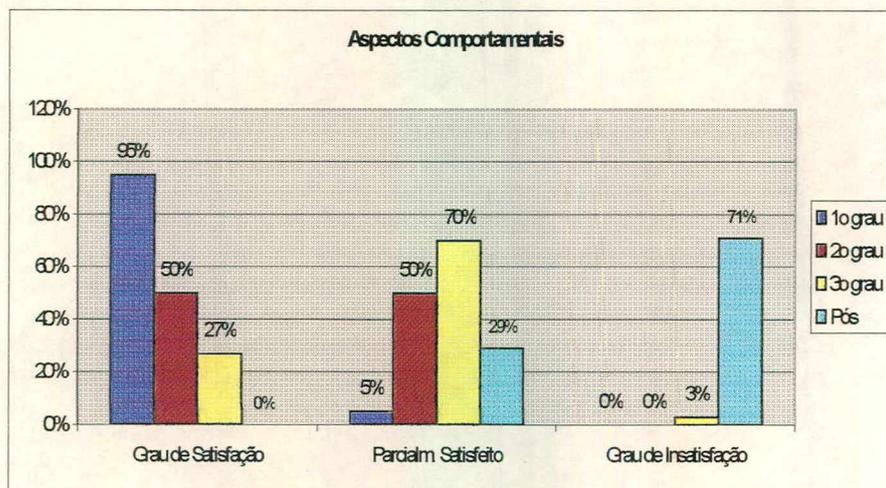
O grupo de pessoas que possuem 3º grau e pós-graduação também apresentam índices de insatisfação com os indicadores relacionados às Políticas de Recursos Humanos. No gráfico 9 estão exposto os percentuais dos indicadores treinamento, salário, remuneração participativa, benefício saúde e alimentação, desenvolvimento profissional, onde fica claro que as pessoas que estão satisfeitas são as que possuem baixa escolaridade.

GRÁFICO 9 – Recursos Humanos



O gráfico 10, por sua vez, ilustra o grau de satisfação e insatisfação com relação aos fatores relacionados aos aspectos comportamentais.

GRÁFICO 10 – Aspectos Comportamentais



4.5 - Resultados das Entrevistas

Nesta parte serão apresentados os resultados das entrevistas realizadas com os funcionários da Empresa, a fim de caracterizar a Qualidade de Vida no Trabalho, na percepção

dos entrevistados que possuem diferentes graus de escolaridade. As entrevistas foram gravadas e transcritos os trechos relacionados à pergunta em questão e que contribuíssem para a resposta do problema de pesquisa. Para assegurar o anonimato, os funcionários foram codificados da seguinte maneira:

- Funcionários que possuem 1º grau: F.1
- Funcionários que possuem 2º grau: F.2
- Funcionários que possuem curso superior: F.3
- Funcionários que possuem pós-graduação: F.4

4.5.1 - QVT – Significado de QVT

Neste tópico buscou-se saber o que é Qualidade de Vida no Trabalho, na percepção dos funcionários. A maioria dos entrevistados responderam a pergunta sem precisar de explicações. Para aqueles que sentiram dificuldade, foi feito o seguinte questionamento: o que você considera importante para que você sinta prazer e satisfação em trabalhar?

Os indicadores de QVT, citados nas entrevistas, serão descritos a seguir, segundo o grau de escolaridade.

a) 1º grau

Para as pessoas que possuem apenas o 1º grau, QVT é:

- conviver com as pessoas, ter uma boa amizade;
- ter um bom relacionamento;
- gostar do que faz.

Destaca-se que, apesar de estas pessoas trabalharem no setor de produção, elas não consideraram as condições no ambiente físico como indicadores importantes para uma boa QVT. Foi citado diversas vezes, que a amizade e o bom relacionamento são muito importantes para a pessoa sentir-se bem no seu ambiente de trabalho, e também gostar do que faz.

b) 2º grau

Os funcionários que possuem 2º grau destacaram outros indicadores, além dos citados acima. Ressalta-se ainda que a sequência dos indicadores não indica a ordem de importância dos mesmos.

- Ambiente de trabalho agradável (clima);
- Desempenhar bem o trabalho, sem ter dúvidas;
- Bom relacionamento com colegas e chefias;
- União do grupo;
- Trabalho que exige responsabilidade;
- Participação nas decisões;
- Realização profissional, fazer o que realmente gosta.

c) 3º grau

- Desenvolver novas funções;
- Liberdade de aplicar conhecimento, de criar;
- Liberdade para opinar, dizer o que pensa, liberdade para errar;
- Administração participativa;
- Segurança;
- Sentir-se à vontade;
- Gostar do que faz.

d) Pós-graduação

- Bom relacionamento com as pessoas;
- Ambiente físico bom;
- Condições para desempenhar bem as funções (equipamentos);
- Segurança no emprego;
- Plano de carreira;
- Realização profissional e pessoal;
- Tranquilidade para desempenhar o trabalho, sem agressões físicas e psíquicas;
- Gostar do que faz;
- Tranquilidade financeira para suprir as necessidades básicas.

Observa-se que os indicadores relacionamento e realização profissional (gostar do que faz), foram considerados importantes pela maioria dos entrevistados, independente do nível de escolaridade.

A seguir, são apresentados alguns trechos das entrevistas que representam, de certa forma, o que é qualidade de vida para os funcionários.

Um operador de máquina da malharia manifestou-se da seguinte forma:

“(...)conviver com o pessoal, a gente tem que ter uma boa amizade pra ter vontade de trabalhar...”(F.1.1)

Outras pessoas manifestaram-se de modo semelhante a importância do relacionamento:

“(...) se dar bem com as pessoas com quem você trabalha...”(F.4.2)

“(...)bom relacionamento com colegas e chefes...”(F.2.1)

“(...)união do grupo, deve estar todo mundo unido para se chegar a um objetivo. (F.2.2)

A grande maioria das pessoas consideraram o bom relacionamento fundamental para sentir-se prazer, harmonia e satisfação em trabalhar.

Procurou-se, depois, saber qual foi a época em que foi melhor trabalhar na Empresa. A maioria dos entrevistados admitiram que hoje é melhor, por vários motivos:

“(...)hoje tá melhor de trabalhar, porque tá tudo mais organizado, antigamente tinha muita gente, muita fofoca, muita briga..., hoje tem mais liberdade pra sair, ir no banheiro, tomar água, ir ao médico”(F.1.1)

A funcionária relatou que tempos atrás para as pessoas saírem (ir ao banheiro, ao médico...) era preciso assinar uma folha, ou seja a empresa era muito burocrática. Hoje as pessoas têm mais liberdade e responsabilidade, sem precisar assinar qualquer papel.

“(...)hoje eu gosto mais de meu trabalho porque faço tudo ali ...(mais atividades)(F1.2)

“(...)hoje é mais tranquilo, tem mais liberdade. ...tempos atrás era mais difícil, o relacionamento”(F.3.3)

“(...) agora, porque estou fazendo aquilo que eu gosto...”(F.2.2)

“(...) no momento está melhor porque você vai aprendendo coisas novas.”(F.2.1)

“(...) quando peguei a supervisão, é um cargo muito dinâmico (...) hoje sinto que posso fazer alguma coisa...”(F.3.2)

Observa-se, através dos relatos, que há outros indicadores considerados importantes e que trazem satisfação no trabalho, como, por exemplo, um trabalho diversificado (realizar várias atividades) e liberdade.

Outros entrevistados consideraram outros fatores como mudança de cargo, desenvolver novas funções, oportunidade de estar crescendo profissionalmente, conforme refletem os relatos:

“(...) quando troquei de cargo (...) entrei na área que diz respeito com minha personalidade. (F.4.2)

“(...) quando fui promovida, (...) muito incentivo, cargo melhor, pessoas melhores, salário melhor. (F.2.3)

Para alguns funcionários não existe uma época melhor ou pior de trabalhar. Quando Empresa vai bem, o trabalho também vai bem e vice-versa:

“(...) quando a empresa vai bem, a gente vai bem, se sente mais seguro e vice-versa. (...) a empresa vai mal, a gente vai mal, não tem aumento, começa as demissões, aumento de trabalho, muita cobrança...”(F.3.1)

“(...) a vida profissional é cheia de altos e baixos. O funcionário absorve muita coisa que a empresa está passando.(F.4.4)

Este funcionário (F.4.4) ficou um tempo afastado da Empresa porque estava em depressão, ocasionada principalmente pelo pressão e cobrança da Empresa, como relata:

“(...) eu tava trabalhando com muita pressão, a gente sofre uma pressão muito grande por parte da diretoria e dos associados, isto estressa, (...) a gente nunca volta ser o mesmo. (F.4.4)

A funcionária F.2.3 não considera hoje a melhor época de trabalhar, como afirma o relato:

“(...) a melhor época é quando todo mundo era Hering (...) hoje são três empresas no mesmo departamento.(F.2.2)

As pessoas que trabalham no departamento de Recursos Humanos pertencem a três empresas, sendo duas terceirizadas, mais as pessoas que ainda fazem parte da Hering.

Segundo a funcionária F.2.3, mudou muito com a terceirização. As pessoas ficaram desunidas e hoje cada um corre atrás do objetivo de sua empresa, ocasionando um relacionamento não satisfatório.

Com base nas respostas obtidas, elaborou-se um quadro com os indicadores de QVT, por nível de escolaridade.

Quadro 10 – Indicadores de QVT por nível de escolaridade

1º grau	2º grau	3º grau	Pós-graduação
<ul style="list-style-type: none"> - Conviver com as pessoas, ter uma boa amizade; - Ter um bom relacionamento, - Gostar do que faz. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente de trabalho agradável (clima); - Desempenhar bem o trabalho, sem ter dúvidas; - Bom relacionamento com colegas e chefias; - União do grupo; - Trabalho que exige responsabilidade; - Participação nas decisões; - Realização profissional, fazer o que realmente gosta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver novas funções; - Liberdade de aplicar conhecimento, de criar; - Liberdade para opinar, dizer o que pensa, liberdade para errar; - Administração participativa; - Segurança; - Sentir-se a vontade; - Gostar do que faz. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bom relacionamento com as pessoas; - Ambiente físico bom; - Condições para desempenhar bem as funções (equipamentos); - Segurança no emprego; - Plano de carreira; - Realização profissional e pessoal; - Tranquilidade para desempenhar o trabalho sem agressões físicas e psíquicas; - Gostar do que faz; - Tranquilidade financeira para suprir as necessidades básicas.

Quanto maior o nível de escolaridade, novos indicadores vão surgindo. Constatou-se que, apesar de os indicadores relacionados pelas pessoas que possuem 1º grau serem considerados

importantes pelos grupos de outras escolaridades, há outros indicadores relevantes para os mesmos. Com isso, verifica-se que Qualidade de Vida no Trabalho é um conceito, bastante subjetivo e varia de pessoa para pessoa e que, quanto maior o nível de escolaridade as pessoas possuem, maiores e distintas são suas expectativas e necessidades.

Os resultados obtidos coincidem com alguns indicadores propostos no Modelo de Walton, como mostra o Quadro 11.

QUADRO 11 – Comparação entre os indicadores de Walton e da Hering

Indicadores de Walton	Indicadores da Hering
- <u>Integração social na organização</u> : ausência de preconceitos, igualdade, relacionamento , senso comunitário;	- Bom relacionamento, amizade, união do grupo;
- <u>Uso e desenvolvimento de capacidades</u> : autonomia, habilidades múltiplas , auto-controle, informação sobre o processo total de trabalho;	- autonomia, participação nas decisões; - variedade de habilidades, desenvolver novas funções;
- <u>Constitucionalismo</u> : direitos trabalhistas, liberdade de expressão , privacidade pessoal;	- liberdade em geral (expressão, sair, opinar, criar);
- <u>Oportunidade de crescimento e segurança</u> : planejamento de carreira, crescimento pessoal, Segurança no emprego ;	- realização profissional, fazer o que gosta; - plano de carreira; - Segurança no emprego;
- <u>Condições de trabalho</u> : jornada de trabalho razoável, ambiente seguro e saudável, ausência de insalubridade;	
- <u>Compensação justa e adequada</u> : equidade interna e externa, renda adequada ao trabalho;	
- <u>Trabalho e espaço total de vida</u> : papel balanceador no trabalho, estabilidade de horários e tempo para lazer da família;	
- <u>Relevância social do trabalho na vida</u> : imagem da empresa, responsabilidade social da empresa e valorização do trabalho.	

Os indicadores apresentados no quadro 11 são aqueles citados com maior frequência pelos entrevistados, sendo que existem outros que foram citados por apenas uma pessoa, não podendo ser generalizados para os demais.

Comparando os indicadores propostos por Hackman e Oldham (autonomia, variedade de habilidades, inter-relacionamento, identidade com tarefa, significado da tarefa e feedback) com os indicados pelos entrevistados, destacam-se as seguintes similaridades:

Quadro 12 – Comparação entre os indicadores de Hackman e Oldham e da Hering

Indicadores de Hackam e Oldham	Indicadores da Hering
- Inter-relacionamento	- bom relacionamento, amizade, união do grupo, conviver com outras pessoas;
- Autonomia	- autonomia, participação nas decisões;
- Variedade de habilidades	- variedade de habilidades, desenvolver novas funções.
- Identidade da tarefa	
- Significado da tarefa	
- Feedback	

De acordo com resultados obtidos da entrevista, o programa de QVT da empresa em estudo pode ser estruturado da seguinte maneira:

Critérios	Categorias
1 – Inter-relacionamento	- relacionamento; - união do grupo;
2 – Liberdade	- liberdade de expressão; - liberdade para criar, opinar, aplicar conhecimentos;
3 – Crescimento profissional	- plano de carreira; - realização profissional; - desenvolver novas funções; - variedade de habilidades;
4 - Autonomia	- participação nas decisões; - mudar a maneira de realizar o trabalho.

4.5.2 - Condições no Ambiente de Trabalho

Neste tópico foi perguntado como estão as condições no ambiente de trabalho, com relação a espaço físico, iluminação, ruídos, limpeza e equipamentos.

Em geral, todos estão satisfeitos com as condições no ambiente de trabalho, como refletem nos relatos:

“(...) é bem iluminado, ... claridade, ótimo espaço físico.” (F.4.1)

“(...)quanto a iluminação, espaço físico, ruídos, é uma das melhores empresas para trabalhar”(F.4.4)

“(...) hoje o ambiente é bem arejado, aberto...”(F.3.1)

“(...) antes no início tava mais apertado, agora tem um espaço físico razoável pra trabalhar (...) lá embaixo tá ótimo (depósito), temos dois ventiladores, temos som no ambiente.”(F.1.2)

Os operários admitem estarem insatisfeitos com o ruído e o calor. Para eles, o ruído é prejudicial, mesmo utilizando o protetor auricular poderá trazer algum problema de saúde mais tarde:

“(...) tem boas condições para trabalhar, só por causa do ruído, porque mesmo com o aparelho a gente sabe que mais tarde pode prejudicar a saúde.”(F.1.1)

Quanto ao calor, o pessoal que trabalha nas fábricas admite que, no verão, é muito quente. No caso da malharia, não é possível colocar ventilador, pois o mesmo irá prejudicar o trabalho. Observou-se uma grande quantidade de pó que sai do próprio fio que sendo feito a malha.

“(...) não tem ventilação, é só o ventinho que vem aí de fora, tem dia que tá bom tem dia que não tá, mas é por causa das máquinas, se colocar ventilador vai enrolar os fios...”(F1.1)

Com a relação à iluminação, houve uma reclamação a respeito do reflexo das lâmpadas no micro, dificultando a trabalho no computador. Quanto à limpeza, duas pessoas reclamaram da qualidade da limpeza.

“(...) tirando a limpeza, tá tudo bom (...) é porque ela tá terceirizada.”(F.2.2)

“(...) a limpeza é mais ou menos (...) o micro tá sempre cheio de pó.”(F.2.3)

Outro aspecto citado foi com relação à ergonomia, como expressa o funcionário F.4.4:

“(...) a Hering não tem muita preocupação com as condições no ambiente em termos de ergonomia, os móveis são reaproveitados. Não existe investimentos nesse sentido.”

Foi dado o exemplo de uma funcionária que trabalha com computador e que necessita de uma cadeira adequada para trabalhar.

4.5.3 - Autonomia

Neste indicador, procurou-se saber qual a autonomia que as pessoas possuem com relação à tomada de decisões e à liberdade de mudar a maneira de executar o trabalho. De acordo com os operários, que são as pessoas que possuem 1º grau, eles admitem possuir uma certa liberdade, mas geralmente consultam a chefia antes de tomarem decisões.

“(...) tem que vê o problema se o mecânico pode arrumar, ou se amiga vai conseguir, a gente tenta entre nós, se não consegue vai até ele (chefe).” (F.1.1)

“(...) tenho liberdade para chamar o técnico (...) explico pro meu chefe porque estou chamando (...) eu me sinto importante dentro da empresa.” (F.1.2)

“(...) tenho liberdade para dar opiniões.” (F.1.3)

Os demais entrevistados admitiram ter quase que total autonomia no seu trabalho. Dependendo do cargo, possuem total autonomia como, por exemplo, no cargo de chefia.

“(...) o chefe participa das idéias (...) tenho liberdade de opinar, dar idéias (...) quando ele não tiver, temos total liberdade, apenas comunicamos pra ele (chefe).” (F.2.1)

“(...) na minha área de atuação tenho autonomia, dentro do meu orçamento...” (F.4.4)

“(...) bastante autonomia, me sinto dona do meu departamento...” (F.4.2)

“(...) autonomia limitada (...) trabalho em equipe, não dá pra decidir sozinho, a equipe decide. Dependendo da situação, quem decide é o chefe.” (F.3.1)

As pessoas consideram muito importante a liberdade de poder participar das decisões, dar opiniões.

Nadler e Lawer consideram que a participação na solução de problemas organizacionais e na tomada de decisões como um dos principais elementos na Qualidade de Vida no Trabalho. Os autores destacam que as pessoas não precisam participar de todas as decisões, mas de preferência que estejam envolvidas no processo de tomada de importantes decisões organizacionais que afetam o seu trabalho.

4.5.4 - Variedade de Habilidades

Com relação a habilidades e talentos, todos admitiram que seu trabalho exige certas habilidades para executá-lo. Dependendo da função, aumenta o número de habilidades e talentos, como é o caso de quem possui cargo de chefia.

A maioria respondeu que seu trabalho exige muitas responsabilidades, como é o caso das pessoas que possuem 3º grau e pós-graduação.

“(...) exige muitas habilidades...”(F.3.2)

“(...) exige habilidades, cada momento são situações diferentes (...), habilidade de saber resolver atritos, estimular as pessoas a trabalharem ...”(F.4.2)

“(...) exige muitas competências, trabalho muito dinâmico, atua em todas as áreas da empresa”(F.2.4)

Com relação ao grau de repetitividade das tarefas, verificou-se que as pessoas que trabalham na produção estão satisfeitas com seu trabalho, mesmo sendo um trabalho repetitivo. As pessoas que possuem um grau de escolaridade maior, possuem um trabalho mais diversificado, pode até ser repetitivo, mas executam várias atividades.

“(...)realizo várias atividades diferentes que se repete (...) o trabalho é repetitivo, se repete diversas vezes dependendo da época.”(F.2.1)

“(...)meu trabalho exige muita criatividade...”(F.2.3)

“(...) não me adaptaria numa função repetitiva”(F.2.4)

4.5.5 - Feedback

Procurou-se saber, neste tópico, se as pessoas recebem o retorno de seu desempenho. Os funcionários afirmam que, normalmente, não recebem um feedback. Verifica-se que não existe um consenso nas respostas, pois alguns admitem que não recebem retorno, outros recebem apenas quando existe algum problema e outros admitem que a Empresa está começando a realizar, semestralmente, avaliação de desempenho.

“(...)o chefe diz mesmo, hoje vocês tão assim, tão bem...”(F.1.1)

“(...) quando tem algum problema ele fala...”(F.1.3)

“(...) meu chefe sempre me elogia...”(F.2.2)

“(...) há uma falta de informação...”(F.2.4)

“(...)não existe muito, mas é a própria cultura de Blumenau, as pessoas não são muito de elogiar...”(F.3.2)

“(...)tenho, agora vai começar a ser semestral, (...) avaliação de habilidades e competências.”(F.4.4)

“(...) a empresa está fazendo avaliações (...) o que acontecia antes era a critério do gerente.”(F.4.1)

“(...)no início eu ia atrás para saber como estava indo, (...)depois não tive mais resposta, (...) parece que ninguém percebe meu trabalho”.(F.2.3)

Cabe ressaltar que a Empresa começou este ano a realizar avaliações de desempenho, onde o próprio funcionário se auto-avalia e também é avaliado por mais dois clientes internos e, finalmente, pela chefia. São avaliadas as habilidades e competências do funcionário, destacando em que o funcionário está bom e o que poderia melhorar. Esta avaliação, por enquanto, está sendo feita com os funcionários da área administrativa e com as chefias. Os funcionários que trabalham na área produtiva ainda não receberam tal avaliação.

4.5.6 - Remuneração

Os entrevistados, de uma forma geral, não estão satisfeitos com seu salário, admitem que, com relação ao mercado, o salário está na média. As pessoas que possuem baixa escolaridade acreditam que o salário está compatível com a escolaridade que possuem. Apesar de a Empresa não pagar altos salários, os benefícios que ela oferece compensam o baixo salário que recebem pelo seu trabalho. Os funcionários têm consciência que, para aumentar seu salário depende muito da pessoa desempenhar bem seu trabalho e que também é necessário continuar estudando e se aperfeiçoando cada vez mais.

“(...)você nunca deve estar satisfeito.”(F.2.2)

“(...)a gente nunca tá satisfeito (...) com o estudo que eu tenho eu acho que tá bom”(F.2.3)

“(...) quando a gente troca de cargo, a gente fica satisfeito”(F.4.4)

“(...) podia ser melhor (...) tem que se contentar com assim mesmo, lá fora tá pior.”(F.1.1)

“(...) considero médio (...) os benefícios são ótimos, compensa o salário não ser alto”(F.1.3)

“(...) eu jamais posso dizer que me considero satisfeito (...) se eu quero ganhar mais depende de mim.”(F.2.4)

“(...) estou satisfeita, a coisa lá fora anda muito ruim (...)quem tem emprego tem que segurar.”(F.2.1)

Salienta-se que salário não foi escolhido por nenhum dos entrevistados como indicador de Qualidade de Vida no Trabalho. Foram feitas perguntas comparando salário maior x relacionamento ruim, salário maior x trabalho repetitivo, salário maior x não possibilidade de crescimento. Todos preferem ganhar seu salário atual e ter um bom relacionamento, poder crescer profissionalmente, ter um trabalho em que possam desempenhar várias funções.

Diante disso, pode-se confirmar o que Herzberg descobriu com seus estudos sobre motivação e satisfação dos funcionários. O autor defende a idéia de que o estudo da motivação humana não se deve limitar ao ambiente e a recompensas externas ao indivíduo, mas também abranger as características da própria tarefa executada.

Com isso, pode-se concluir, através das respostas, que o salário realmente é importante para suprir as necessidades básicas, segurança e sobrevivência da família, mas não é considerado um fator motivacional e de realização profissional. O bom relacionamento, a possibilidade de crescimento e também gostar do que faz, foram considerados de forma unânime, indicadores de uma boa Qualidade de Vida no Trabalho, como mostram os relatos:

“eu saí de um emprego que ganhava mais, eu era gerente e resolvi sair, porque estava estacionado (...)saí atrás de novos desafios.” (F.4.3)

As pessoas que trabalham nas fábricas preferem seu trabalho, porque consideram que o bom relacionamento, a amizade das pessoas, são mais importantes e dão prazer de levantar todos os dias para trabalhar.

“(...) é como se fosse dentro da casa da gente (...) é gostoso trabalhar aqui.”(F.1.1)

Elton Mayo também constatou, na sua experiência em Hawthorne, que o pagamento ou recompensas, mesmo quando afetados em bases justas, não são o único fator decisivo na satisfação, dentro da situação de trabalho.

4.5.7 - Relacionamento

Nesta categoria procurou-se saber como está o relacionamento no ambiente de trabalho. O relacionamento foi um dos indicadores considerados mais importantes na primeira pergunta, pela maioria dos funcionários, independente do nível de escolaridade.

A grande maioria dos funcionários consideraram o relacionamento muito bom, apesar de ocorrerem atritos na equipe de trabalho, em alguns casos. Apenas a funcionária F.2.3 admite que o relacionamento não ficou bom após a terceirização de uma parte do departamento, como relata:

“(...) aparentemente parece bom, mas não é bom. Tem muita panelinha (...) por causa da terceirização, são três empresas no mesmo departamento, (...) antes todo mundo dependia da Hering, agora todo mundo corre no objetivo da sua empresa.

Os trechos dos relatos dos funcionários que consideraram o relacionamento bom.

“(...) o relacionamento é bom, é a chave de tudo(...)” (F.2.1)

“(...) ótimo na minha equipe, cumpri-se o que o grupo decide.” (F.2.2)

“(...) é muito bom, (...) quando tem algum atrito nós resolvemos na hora” (F.4.2)

“(...) relacionamento é muito bom.” (F.4.1)

“(...) o relacionamento é ótimo, (...) quando a gente tem que sair o colega faz o serviço” (F.1.2)

“(...) é bom, algumas vezes tem divergências ...” (F.3.3)

De acordo com os entrevistados, pôde-se confirmar a satisfação com o relacionamento, de uma maneira geral, na Hering, como já constatado no resultado dos questionários. Durante o tempo de permanência na Empresa, observou-se que o clima organizacional é bastante agradável e gostoso de trabalhar, além de as pessoas serem bastante prestativas e atenciosas. Os funcionários gostam muito de trabalhar em equipe, considerando importante para o bom desempenho. A funcionária F.1.1 relatou que, mesmo quando chega doente no trabalho, logo fica boa, por causa do bom relacionamento que existe na sua equipe de trabalho.

“ (...) a gente chega doente aqui e fica bom, (...) conversa com um, conversa com outro e melhora.”

4.5. 8 - Carreira

Constatou-se, através das entrevistas, que todos os participantes têm consciência que, para ascenderem profissionalmente dentro da Empresa, é preciso continuar estudando, até mesmo os que possuem curso superior, relataram que necessitam fazer uma pós-graduação, além de fazer curso de inglês ou outra língua estrangeira.

“ (...) eu acho que não tenho condições de mudar de função porque não estou estudando...”(F.1.1)

“ (...) precisa estudar, (...) por causa dos estudos não tenho capacidade de subir de cargo.”(F.1.2)

“ (...) para eu crescer tenho que fazer uma pós e também um curso de inglês” (F.3.1)

“ (...) poderia subir se eu fizer faculdade” (F.2.1)

“ (...) eu fiz carreira nestes 11 anos, (...) sempre fui promovido” (F.4.4)

Os relatos abaixo afirmam que a empresa estimula os funcionários a estudarem:

“ (...) quem não estuda é porque não está motivado, porque a empresa estimula, (...) quer que o pessoal estude.”(F.3.2)

“ (...) a empresa estimula e ajuda com 50% ”(F.3.1)

“ (...) aqui dentro tem uma grande oportunidade de desenvolvimento” (F.4.3)

Para Coutinho (1994), a educação é o foco de nova política orientada para a competitividade, com ação voltada para a qualidade de vida no trabalho e melhor distribuição de renda. Desnecessário seria ressaltar que a capacitação tecnológica existe nas pessoas e não só nos equipamentos.

Apesar de a Hering incentivar seus funcionários a estudarem, um dos entrevistados acredita que a empresa oferece oportunidade de crescer profissionalmente para determinadas

pessoas e que existe uma certa discriminação com relação ao sexo feminino. Outro depoimento afirma que as oportunidades são poucas e pode levar anos para surgir uma promoção.

“(...) a empresa oferece oportunidade muito para determinadas pessoas, dão mais para homens, (...) até para reunião chamam os homens.”(F.2.2)

“(...) a empresa dá oportunidade, proporciona, mas as oportunidades são poucas, às vezes demora anos pra surgir alguma promoção.”(F.4.2)

Observa-se que quase todos os entrevistados trocaram de função ou foram promovidos para uma cargo mais elevado. A maioria começou trabalhando na produção e depois foi para a área administrativa. A Empresa prioriza o recrutamento interno ou promoções, dando oportunidade para os funcionários crescerem profissionalmente.

Segundo o Diretor Superintendente, “investimos como nunca no desenvolvimento dos associados, principalmente em educação, pois o mercado global exige profissionais, que entendam o processo de modernização, as novas tecnologias e os métodos gerenciais. A escolaridade deixou de ser um privilégio. É uma necessidade. O aperfeiçoamento deve ser contínuo e depende da força de vontade.” Fábio Hering afirma, também, que até o ano 2000, todos os associados devem ter o 1º grau completo, no mínimo. Além de ser importante para a vida, os estudos contribuem para um melhor desempenho profissional. Não basta ler, é preciso interpretar e entender técnicas, métodos e relacionamento interpessoal.

4.5. 9 - Segurança no emprego

Este tópico foi acrescentado pelo fato de a Hering estar passando por mudanças sucessivas no seu organograma, e também uma grande reestruturação organizacional como uma todo. Nos últimos anos, a Hering reduziu seu quadro de pessoal pela metade, acarretando grande instabilidade para os funcionários.

Os funcionários, apesar de todas as mudanças por que a Hering tem passado, afirmam estarem seguros no seu emprego, por vários motivos, como refletem os depoimentos:

“(...) eu tenho segurança porque sei o que estou fazendo e sei o que as pessoas e o gerente pensam de mim, do meu trabalho (...) tenho um bom desempenho”(F.4.1)

“(...) a tua competência é a tua estabilidade...”(F.4.4)

“(...) tenho segurança, quem trabalha não tem muito motivo de perder o emprego.”(F.1.3)

“(...)nós somos uns privilegiados, já fechou tantas fábricas (...) seguro a gente não pode dizer que tá, mas tô seguro.”(F.1.1)

“(...) hoje não tem mais estabilidade (...) eu me sinto seguro, realizo meu trabalho com profissionalismo.”(F.2.4)

“(...) me sinto seguro

“(...) não muito, o trabalho exige muitos cursos”(F.3.1)

Com relação a este último depoimento, o funcionário relatou que sente dificuldade de aprender coisas novas e que as pessoas recém formadas aprendem mais rápido e assimilam melhor o trabalho.

Os funcionários relacionam segurança no emprego com competência, bom desempenho, profissionalismo. Mesmo sentindo-se seguros, os funcionários admitem que a insegurança atrapalha o bom desempenho, principalmente quando a Empresa não vai bem, ou quando a Empresa está em fase de reajuste à mudanças.

“(...) hoje ninguém tá seguro (...) atrapalha o trabalho, porque eu não sei se vou chegar e ficar até o final.”(F.2.3)

“(...) aqui eu me realizo profissionalmente, mas não me sinto seguro”(F.4.4)

Salienta-se que, apesar de ter diminuído o quadro de funcionários, a maioria das pessoas demitidas foram aproveitadas nas empresas terceirizadas.

4.5.10 - Trabalho

Neste tópico, foi realizada a seguinte pergunta: o que o trabalho representa para você?

Em geral, o trabalho foi considerado de extrema importância na vida das pessoas. Além de ser o meio de sobrevivência para satisfação das necessidades básicas, o trabalho representa realização profissional, estar ativo oportunidade de adquirir conhecimento.

Levando em consideração o nível de escolaridade, não houve diferença de o significado do trabalho na vida das pessoas, como demonstram os depoimentos:

a) 1º grau:

“(...) trabalho é importante para manter minha família (...) meu trabalho é tudo (...) adoro meu serviço”.(F.1.1)

“(...) estar ativa, participando do processo (...) oportunidade de aprender mais e mais.”(F.1.2)

“(...) eu gosto do que eu faço”(F.1.3)

b) 2º grau

“(...) é a minha vida (...) passo a metade da minha vida aqui dentro.”(F.2.1)

“(...) realização profissional, (...) é a minha sobrevivência.”(F.2.2.)

“(...) além de tudo eu gosto (...) lido com criatividade”(F.2.3)

“(...) além de tudo” refere-se à insatisfação com o relacionamento que existe no departamento. Desta forma, ressalta-se a importância de um bom relacionamento, de um ambiente agradável, para que a pessoa possa se sentir satisfeita no seu ambiente de trabalho.

c) 3º grau

“(...) gosto de trabalhar...”(F.3.1)

“(...) estar ativa, participando do processo (...) é mais do que a minha casa (...) aprender mais e mais.”(F.3.2)

“(...) eu gosto do que faço.”(F.3.3)

d) Pós-graduação

“(...) faz parte de minha vida ...” (F.4.1)

“(...) uma pessoa sem trabalho fica vazia (...) tem que sentir satisfação no que você faz (...) realização profissional.”(F.4.3)

“(...) é tudo, não consigo me vê sem trabalho (...) o período que me ausentei quase fiquei maluco.”(F.4.4)

Os entrevistados sentiram dificuldade em responder à pergunta: “o que o trabalho representa para você?”. A maioria comentou: “*é difícil responder*”. Observou-se que muitos apenas admitiram que estão satisfeitos com seu trabalho : “eu gosto do meu trabalho.”

Salienta-se que algumas respostas sobre o significado do trabalho para as pessoas, vem de encontro com o que Weber afirma “o mais importante é que o trabalho constitui, antes de mais nada, a própria finalidade de vida”.

Segundo Moraes (1992, p.170), “o trabalho em si possui um potencial motivacional, sendo o elo mais forte de contato entre o indivíduo e a organização. Ou seja, o que motiva realmente o empregado é gostar do tipo de trabalho que executa”.

4.5.11 - QVT

Neste tópico foi realizada a seguinte pergunta: “Depois de tudo que nós conversamos, se tivesse que escolher três fatores, ou três coisas que você considera importantes, essenciais e que irão proporcionar boa Qualidade de Vida no Trabalho, quais você escolheria?”

Algumas pessoas tiveram dificuldade em responder, pois suas respostas coincidiram com o que foi perguntado no início da entrevista “para você o que é qualidade de vida no trabalho”, reforçando seu ponto de vista. Os indicadores que as pessoas acreditam serem essenciais para ter uma QVT, por grau de escolaridade, são:

a) 1º grau

- conviver com outras pessoas, amizade;
- bom relacionamento
- ambiente agradável para trabalhar;
- espaço físico bom para evitar acidentes;
- gostar do que faz;
- liberdade para decidir.

b) 2º grau

- bom relacionamento com colegas e a chefia;
- amizade, saber que as pessoa gostam da gente;

- boa equipe
- pessoa de que você gosta
- fazer o que você gosta
- boa comunicação
- confiança
- autonomia
- liberdade
- independência financeira

c) 3º grau

- liberdade para dar opiniões, mudar o trabalho (autonomia/participação)
- bom relacionamento
- liberdade de expressão

d) Pós-graduação

- gostar do que faz
- reconhecimento do trabalho
- relacionamento bom
- profissionalismo, procurar desempenhar melhor e investir em si , aproveitar o que a empresa oferece;
- motivação no sentido de as pessoas elogiarem o trabalho realizado
- pessoas qualificadas para trocar informações, conhecimentos
- possibilidade de crescer (plano de carreira)
- transparência (comunicação)
- participar das decisões, liberdade de opinar
- autonomia
- desafio constante
- investimento em conhecimento
- cobrança num nível profissional

Observou-se que alguns indicadores citados são decorrentes de algum problema que os funcionários estão passando e, no momento para eles são considerados essenciais para terem uma boa Qualidade de Vida no Trabalho, como refletem os relatos:

“(...) a motivação é muito importante para as pessoas no ambiente de trabalho (...) às vezes você faz bem teu trabalho, mas se não tem alguém que te motiva de alguma forma através de um elogio ...” (F.4.2)

“(...) podia melhorar a cobrança, não sem cobrança, mas um nível profissional de cobrança.” (F.4.4)

“(...) podia melhorar a comunicação (...) eu não sou comunicada por causa da concorrência das empresas, à vezes só sabemos depois quando tá tudo pronto.” (F.2.3)

Capítulo 5 - Conclusão

Neste capítulo apresenta-se as considerações finais, bem como as recomendações e as limitações da presente pesquisa.

5.1 – Considerações Finais

As constantes mudanças que estão ocorrendo, tanto a nível de processo produtivo como também na relação do homem com o trabalho, exigem das empresas o reconhecimento e a necessidade de criarem condições adequadas, para que as pessoas possam desenvolver seu potencial e a criatividade.

O conceito sobre Qualidade de Vida no Trabalho é bastante amplo, e não há consenso entre os diversos autores. Constatou-se, através dos depoimentos nas entrevistas, com relação à pergunta “para você o que é QVT”, que as pessoas não têm um conceito formado sobre o que é QVT, embora citados vários fatores considerados relevantes pelos entrevistados. Todos os participantes independente do nível de escolaridade, citaram, como fatores determinantes de QVT, o bom relacionamento no ambiente de trabalho, prazer em realizar o trabalho, ou seja, gostar do que faz e liberdade de expressão. Ressalta-se que tais fatores não representam despesas ou custos para a Empresa.

Verificou-se, através das entrevistas, que, apesar de existirem fatores comuns aos diferentes grupos de escolaridade, há diferença de percepção quanto ao entendimento sobre o que é QVT. Quanto maior o grau de escolaridade, novos indicadores foram surgindo, bem como diferentes necessidades, como foi demonstrado no Quadro 5 do capítulo anterior. Observou-se também que alguns indicadores citados são decorrentes de algum tipo de problema que os funcionários estão enfrentando no momento, alguma necessidade insatisfeita.

Para tanto, considerou-se fundamental a realização da pesquisa qualitativa, pois o tema QVT é bastante subjetivo, variando de pessoa para pessoa. Apenas com os resultados dos questionários não seria possível dar subsídios para as políticas de recursos humanos da Empresa, pois a pesquisa quantitativa só nos revela o nível de satisfação e insatisfação dos funcionários. Através da entrevista, foi possível conhecer a percepção dos funcionários sobre QVT e os fatores considerados relevantes para os mesmos, podendo, dessa forma, a Empresa conhecer seus pontos fortes e fracos e planejar ações para o futuro.

Com relação ao grau de satisfação dos funcionários segundo os indicadores utilizados do Modelo de Walton e o Modelo de Hackman e Oldham, as pessoas mais satisfeitas são as que possuem 1º grau e as que apresentaram maior nível de insatisfação foram as pertencentes ao grupo de pessoas com 3º grau e pós-graduação.

Conforme os dados obtidos da aplicação dos questionários, verificou-se que as pessoas que trabalham na produção, que possuem o 1º grau, estão satisfeitas com as condições do ambiente físico de trabalho e não consideraram fator determinante de QVT, quando realizadas a entrevistas. Ao contrário das pessoas que possuem maior escolaridade, que se mostraram insatisfeitas com as condições ambientais.

No que se refere ao último objetivo, optou-se pelo Modelo de Walton, pois o mesmo tem sido utilizado por vários pesquisadores, considerado o mais abrangente. Para tanto, das oito categorias apresentadas no modelo, apenas quatro foram citadas pelos entrevistados. Desse modo, constata-se que o Modelo de Walton não se aplica por inteiro à Empresa em estudo. Cabe salientar que tal modelo é genérico e estático e, se levarmos em consideração que a percepção e a opinião do ser humano muda, bem como as suas necessidades, a Empresa precisa elaborar um modelo dinâmico e específico, que atenda os diversos grupos de pessoas, levando em consideração as diferentes percepções. Ressalta-se também, que os modelos da Qualidade de Vida no Trabalho, propostos pelos diversos autores, podem servir como base, mas é necessário que sejam adaptados à realidade da Empresa, levando em consideração a opinião e as diferenças de percepção dos funcionários.

Como o objetivo deste trabalho não se restringe a elaborar um programa de qualidade de vida no trabalho para a empresa em estudo, e sim conhecer os fatores determinantes, na percepção dos funcionários, acredita-se que presente estudo serve como base para a empresa formalizar seu programa de QVT, levando em consideração as diferenças de percepções dos diversos grupos de pessoas, bem como suas necessidades. A seguir será exposta uma proposta prática através de recomendações e sugestões, com o objetivo de contribuir para uma melhor Qualidade de Vida da Hering.

5.2 – Recomendações práticas para a Empresa

De um modo geral, a Hering proporciona aos seus colaboradores uma boa Qualidade de Vida no Trabalho, sendo que a maioria dos funcionários estão satisfeitos com o trabalho e com o ambiente físico e social.

Primeiramente, recomenda-se que a empresa realize pesquisa de clima organizacional, anualmente, para verificar o grau de satisfação e insatisfação dos funcionários com relação aos diversos indicadores propostos nesta pesquisa, através de questionários e entrevistas, e também com o objetivo de conhecer novos indicadores que irão surgir conforme as necessidades individuais e organizacionais. Outra forma de detectar falhas e levantar sugestões para melhorar cada vez mais a qualidade de vida dos funcionários é através de entrevista de desligamento, ou, seja, entrevista realizada com o funcionário que está sendo desligado da organização. Podem ser abordados diversos assuntos como relacionamento, horário de trabalho, ambiente físico, salário e etc.

Quanto aos indicadores considerados importantes pelos funcionários para ter uma boa QVT, sugere-se as seguintes recomendações:

- treinamento: avaliar o programa de treinamento, em especial para as pessoas que possuem escolaridade de 3^o grau e pós-graduação, por considerarem o treinamento insuficiente para o bom desempenho do trabalho;
- desenvolver novas funções: formalizar o plano de carreira, para que todos possam visualizar seu crescimento profissional, sendo também um estímulo para que os funcionários continuem estudando;
- relacionamento: realizar palestras sobre relações inter-pessoais;
- liberdade: incentivar os funcionários para que os mesmos participem das decisões e soluções de problemas que afetam seu trabalho, através de reuniões ou conversas informais;
- elaborar políticas de recursos humanos, de maneira a satisfazer as diferentes percepções e necessidades dos funcionários com escolaridade diferente;
- ambiente físico: melhorar o ambiente físico da área produtiva (malharia) com relação ao calor, para que os funcionários possam desempenhar melhor suas funções;
- limpeza: contratar outra empresa para realizar a limpeza, sendo que a atual está deixando muito a desejar;
- avaliar o nível de cobrança e pressão feito aos funcionários que possuem cargo de chefia, onde a responsabilidade é redobrada, para que não ocorram novos casos de estresse e depressão, dificultando, assim, a qualidade de vida de seus colaboradores. Para tanto, é preciso que a Empresa elabore seu programa de QVT, levando em consideração a saúde do trabalhador.

5.3 – Limitações da Pesquisa

As principais limitações do presente estudo residem no fato de não haver encontrado outras empresas que permitissem a realização desta pesquisa. E também, por se tratar de um estudo de caso, não se podem generalizar os resultados obtidos.

5.4 - Recomendações para futuros trabalhos

- Realizar a presente pesquisa em outras empresas da mesmo ramo, para verificar se os resultados são coerentes com os da empresa em estudo;
- Efetuar um estudo sobre QVT, levando em consideração outras variáveis demográficas (idade, sexo, etc.), com o intuito de verificar se há diferentes percepções;
- Pesquisar a opinião dos funcionários sobre QVT, em empresas de outros ramos, bem como em empresas de diferentes portes;
- Realizar uma pesquisa levando em consideração fatores ergonômicos;
- Utilizar outras técnicas, como por exemplo entrevistas coletivas.

Referências Bibliográficas

- ALBUQUERQUE, Lindolfo G. de. O papel estratégico de recursos humanos. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 27, n.4, p.16-29, out./dez., 1992.
- ALMEIDA, Martinho I. R. de. e outros. Porque administrar estrategicamente recursos humanos? **Revista de Administração**. São Paulo, n. 39, 1993.
- ANTUNES, Elaine, A Associação entre gestão da qualidade e de recursos humanos via políticas de envolvimento dos funcionários. **20º ENANPAD**, Angra dos Reis/RJ, p. 331-351, 1996.
- AQUINO, Cleber P. de. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Ed. Atlas, 1980.
- BERTERO, Carlos. O. O administrador de recursos humanos e o planejamento empresarial. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, p.5, jan/fev, 1982.
- CAMPOS, Vicente F. **Controle da qualidade total: no estilo japonês**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____. **Como transformar recursos humanos de um centro de despesa em um centro de lucro**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- _____. **Recursos Humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.
- COLTRO, Alex. ISO 9000: Qualidade total e competitividade. **19º ENANPAD**, João Pessoa, set/1995.
- CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G. “Just-in-time”, MRP H e OPT - um enfoque estratégico. São Paulo: Atlas, 1993.
- CORRÊA, Rossi A. Qualidade de vida, qualidade do trabalho, qualidade do atendimento público e competitividade. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.27, n. 1, p.113-123, 1993.
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**, 2ª e. Paipirus, Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1994.
- CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1979.
- DAVIS, Keith. **Human behaviour at work**. New York: McGraw-Hill, 1981.
- FERNANDES, Eda C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 2ª. Ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

- _____. Qualidade de vida no trabalho – QVT: a renovação das empresas para os anos 90. **Tendências do Trabalho**, Rio de Janeiro, p. 10-21, 1989.
- _____. Os executivos de recursos humanos: perfil e perspectiva de seu papel nas organizações. **Reunião anual da Anpad. Anais da 9 ENANPAD**, 1985, Florianópolis, v.1, p. 430 – 438.
- FERNANDES, Eda Conte; GUTIERREZ, Luiz Homero. Qualidade de vida no trabalho: uma experiência brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.23, n. 4, p.29-37, out./dez., 1988.
- FLEURY, Maria T.L. Mudanças e persistências nos modelos de gestão de pessoal em setores de tecnologia de ponta – o caso brasileiro em contraponto com o japonês. **Revista de Administração**, São Paulo v. 25, n.4, p. 13-21, out./dez., 1990.
- _____. Cultura da qualidade e mudanças organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 2. , p. 26-34, mar/abr. 1993.
- _____. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo, Editora Atlas, 1989.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Os Desafios Da Aprendizagem E Inovação Organizacional. **Revista de Administração de Empresas - Light**, São Paulo, V. 2, n.5, p.14-20, 1995.
- GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. **Administração de Recursos Humanos – um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GEUS, Arie de. The living company. **Harvard Business Review**, p.51-59 march/ april, 1997.
- GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista da Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.2, p. 57-63, mar/abr, 1995.
- GUEST, Robert H. Quality of work life-learning from Tarrytown. **Harvard Business Review**, p. 76-87 july/aug., 1979.
- GUTIERREZ, Luis H. S. Enfoque estratégico da função de recursos humanos. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.31, n.4, p.63-72, out/dez, 1991.
- _____. **Recursos Humanos – Uma releitura contextualista**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.35, n.4, p. 72-82, jul/ago., 1995.
- JURAN, J. M. **Juran - Planejamento para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1991.

- KILIMNKE, Zélia M. et ali. O atual estado da arte da qualidade de vida no trabalho no Brasil. In: Reunião Anual da ANPAD (18. : 1994 : Curitiba). **Anais**. Curitiba, p. 305-325, 1994.
- LIMA, Irê S. **A qualidade na construção de edificações e a qualidade de vida no trabalho**. In: Reunião Anual da ANPAD (18. : 1994 : Curitiba). **Anais**. Curitiba, v.10, p. 55-71, 1994.
- MORAES, Lúcio F. R. et ali. As dimensões básicas do trabalho, qualidade de vida e stress. Reunião da ANPAD (14. : 1992 : Canela). **Anais**. Canela, v.8, p.168-182, 1992.
- _____ A evolução do papel do administrador, a utilização do computador e reflexos em sua qualidade de vida no trabalho. Reunião Anual da ANPAD (12. : 1989 : Belo Horizonte). **Anais**. Belo Horizonte, v.1, p. 302-325, 1989.
- _____ **Relatório de Pesquisa**: As dimensões básicas no trabalho, qualidade de vida e stress. Uma análise em profissões de impacto na sociedade. Universidade Federal de Minas Gerais, 1992.
- NADLER, David A.; LAWLER, Edward E. Quality of work life: perspectives and directions. *Organizational Dynamics*. **American Management Association**. EUA, v.11, p. 20-30. Winter. 1983.
- NETO, Edgard P. C. de. *Gestão da qualidade – Princípios e métodos*. São Paulo, Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1991.
- OUELHAS, O. L.; MORGADO, C. A importância da qualidade de vida no trabalho para a competitividade. **Tendências do Trabalho**. São Paulo, p. 17-26, nov., 1993.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.
- QUIRINO, Tarcizio R., XAVIER, Odiva S. Qualidade de vida no trabalho de organização de pesquisa. **Revista de Administração**. São Paulo, USP, v.22, p. 71-82, jan./mar., 1987.
- RODRIGUES, Marcus V. C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- _____ Uma investigação na Qualidade de vida no Trabalho do nível gerencial. In: Encontro Anual da ANPAD (12. : 1989 : Belo Horizonte). **Anais**. Belo Horizonte, p. 1913.
- SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SIQUEIRA, Mirlene M. M. S.; COLETA, José A. D. Metodologia para investigação da qualidade de vida no trabalho. **Psicologia do Trabalho**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 3, p. 51-66, 1989.

- SOARES, Caio Becker. Métodos e técnicas para gestão da qualidade e produtividade. **Revista de Administração**, São Paulo, v.28, n.1, p. 81-85, jan./mar., 1993.
- TEIXEIRA, Francisco Lima Cruz et. al. Parque tecnológico e político industrial: limites e perspectivas. ENANPAD, 13, 1989, Belo Horizonte. V1, p. 93-104.
- TRIVINÕS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VIEIRA, Adriane. **Qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total**. Florianópolis: Insular, 1996.
- VIEIRA, Débora F. & HANASHIRO, Darcy. Visão introdutória de qualidade de vida no trabalho. **Revista Gaúcha de Enfermagem**. Porto Alegre, v. 11, n. 2, p. 41-46, 1990.
- WERTHER, William B., DAVIS Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- WALTON, Richard. Quality working life: what is it? **Slon Management Review**, v15, n.1, p. 11-21. 1973.
- WOOD JR, Thomas. Mudança organizacional e transformação da função de recursos. Reunião Anual da ANPAD (12. : 1989 : Belo Horizonte). **Anais**. Belo Horizonte, v 3, p.85-103,1989.
- _____. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresa**. São Paulo: Atlas, 1995.
- WOOD, Slephe. Administração estratégica e administração de recursos humanos. **Revista de Administração da USP**, v.27, n.4, p. 30-38, out./dez., 1992.

QUESTIONÁRIO

Prezados Senhores(as):

Este questionário trata-se de uma pesquisa onde pretende-se conhecer a sua opinião sobre diversos aspectos relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho.

Esclarecemos que não há necessidade de se identificar. Sua participação é fundamental, sendo que os resultados desta pesquisa serão utilizados para fins científicos, considerado como parte dos requisitos para a conclusão do Curso de Mestrado em Engenharia da Produção na Universidade Federal de Santa Catarina

Obrigada pela colaboração,

Karen Lisa F. Knierim

I – Condições no Ambiente de Trabalho

Qual sua opinião com relação as condições de seu ambiente de trabalho no que refere a:

1- Espaço físico:

- 1 – () ótimo
- 2 – () bom
- 3 – () regular
- 4 – () péssimo

2 – Condições ambientais, como ruídos, ventilação, iluminação:

- 1 – () ótimo

- 2 – () bom
- 3 – () regular
- 4 – () péssimo

3 – Como são as condições de segurança no seu local de trabalho?

- 1 – () ótimo
- 2 – () bom
- 3 – () regular
- 4 – () péssimo

4 – Ocorre acidente no seu local de trabalho?

- 1 – () sim
- 2 – () não

5 – Limpeza e manutenção no local de trabalho:

- 1 – () ótimo
- 2 – () bom
- 3 – () regular
- 4 – () péssimo

6 – Como você considera os materiais e equipamentos disponíveis para a execução do seu trabalho?

- 1 – () plenamente adequados
- 2 – () adequados
- 3 – () parcialmente adequados
- 4 – () pouco adequados
- 5 – () inadequados

7 – A Empresa coloca equipamentos de proteção individual à disposição dos funcionários?

- 1 – () sim
- 2 – () não

8 – Em caso afirmativo, você utiliza os equipamentos?

- 1 – () sempre
- 2 – () raramente
- 3 – () não utilizo

9 – Você considera seu ambiente de trabalho agradável, tranquilo, saudável? Como você avalia o seu grau de satisfação?

- 1 – () ótimo
- 2 – () bom
- 3 – () regular
- 4 – () péssimo

II - Características do Trabalho

10 – O seu trabalho exige que você trabalhe diretamente com outras pessoas?

- 1 – () Muito pouco: lidar com outras pessoas não é necessário no meu trabalho.
- 2 – () Moderadamente: às vezes lido com as pessoas.
- 3 – () Total: lidar com outras pessoas é uma parte absolutamente essencial no meu trabalho.

11 – Em que medida você pode tomar decisões sobre o que fazer e como fazer seu próprio trabalho? (autonomia)

- 1 – () Muito pouco: o meu trabalho não me dá oportunidade de dizer quando e como ele deve ser feito.
- 2 – () Moderadamente: muitas tarefas são padronizadas e não estão sob o meu controle, mas posso tomar algumas decisões sobre o meu trabalho.
- 3 – () Total: tenho responsabilidade quase completa para decidir como e quando o trabalho deve ser feito.

12 – Com que intensidade o seu trabalho é completo, tem começo e fim, ou trata-se de uma pequena parte de todo que é terminado por outras pessoas ou máquinas?

1 – () Meu trabalho é apenas um pedaço de outros trabalhos. Os resultados do meu trabalho não pode ser percebidos no produto final.

2 – () Meu trabalho é uma parte razoável do total. Dá para perceber minhas contribuições no produto final ou serviço final.

3 – () O meu trabalho envolve toda a tarefa do início ao fim. Os resultados do meu trabalho podem ser percebidos facilmente no produto ou serviço final.

13 – Com que intensidade o seu trabalho exige que você utilize várias habilidades e competências?

1 – () Muito pouco: meu trabalho exige que eu realize sempre as mesmas rotinas, ou seja meu trabalho é simples e rotineiro.

2 – () A variedade é moderada

3 – () Muito: meu trabalho exige que eu faça muitas coisas diferentes utilizando diferentes habilidades e competências.

14 – Em que medida os resultados do seu trabalho são importantes para os clientes internos e o cliente externo da Empresa?

1 – () Os resultados do meu trabalho não tem efeitos importantes sobre outras pessoas.

2 – () Os resultados do meu trabalho têm efeitos moderados sobre outras pessoas.

3 – () Os resultados do meu trabalho podem afetar outras pessoas de maneira muito importante.

15 – Com que frequência, gerentes ou colegas falam com você sobre o modo como você realiza o seu trabalho, ou seja, você recebe um retorno sobre seu desempenho no trabalho?

1 – () Raramente; as pessoas quase nunca dizem como estou me saindo no meu trabalho.

2 – () Às vezes as pessoas me dão um retorno sobre como eu faço o meu trabalho, outras vezes não.

3 – () Sempre; chefes e colegas me dão retorno constantemente sobre como estou realizando meu trabalho.

16 – Qual é a forma que o seu Superior Imediato passa as informações com relação ao seu desempenho?

- 1 – () reuniões
- 2 – () por escrito
- 3 – () conversas informais entre chefes e subordinados
- 4 – () outras. Quais?

17 – Qual o seu grau de satisfação com relação a comunicação na Empresa, ou seja, o superior imediato me mantém informado sobre assuntos importantes, assim como sobre mudanças na Empresa?

- 1 – () plenamente satisfeito
- 2 – () satisfeito
- 3 – () parcialmente satisfeito
- 4 – () insatisfeito

18 – Você sente-se satisfeito ao realizar seu trabalho?

- 1 – () plenamente satisfeito
- 2 – () satisfeito
- 3 – () parcialmente satisfeito
- 4 – () insatisfeito

III – Aspectos Comportamentais

19 - O seu Superior Imediato confia no bom trabalho das pessoas sem precisar vigiá-las:

- 1 – () Concordo sempre
- 2 – () Concordo às vezes
- 3 – () Discordo

20 – O seu Superior Imediato tem uma visão clara para aonde estamos indo e como fazer para chegar lá.

- 1 – () Concordo sempre
- 2 – () Concordo às vezes
- 3 – () Discordo

21 – O seu Superior Imediato cumpre o que promete.

- 1 – () Concordo sempre
- 2 – () Concordo às vezes
- 3 – () Discordo

22 – Como você considera o seu relacionamento com a chefia?

- 1 – () ótimo
- 2 – () bom
- 3 – () regular
- 4 – () péssimo

23 – Como você considera o seu relacionamento com os colegas?

- 1 – () ótimo
- 2 – () bom
- 3 – () regular
- 4 – () péssimo

24 – Você tem liberdade para conversar, tirar dúvidas com seu superior imediato?

- 1 – () sim
- 2 – () às vezes
- 3 – () não

25 – E com seus colegas, você tem liberdade para conversar, tirar dúvidas?

- 1 – () sim

2 – () às vezes

3 – () não

26 – Você pode contar com a colaboração das pessoas?

1 – () sempre

2 – () às vezes

3 – () nunca

27 – Você sente orgulho de trabalhar na Empresa?

1 – () sim

2 – () não

IV - Recursos Humanos

28 – O treinamento oferecido pela Empresa contribui para o desempenho de suas tarefas?

1 – () muito

2 – () razoável

3 – () muito pouco

4 – () nenhum

29 – A Empresa estimula os funcionários a estudarem, ou seja, a buscarem uma educação contínua?

1 – () sim

2 – () não

30 – Qual o seu grau de satisfação com relação a remuneração que você recebe pelo seu trabalho?

1 – () extremamente satisfeito

2 – () satisfeito

3 – () insatisfeito

31 – Há na Empresa um Programa de Remuneração Participativa?

1 – () sim

2 – () não

32 – Em caso afirmativo, qual seu grau de satisfação com relação à remuneração após a implantação do Programa?

1 – () plenamente satisfeito

2 – () satisfeito

3 – () parcialmente satisfeito

4 – () insatisfeito

33 – Qual seu grau de satisfação com relação ao benefício saúde?

1 – () plenamente satisfeito

2 – () satisfeito

3 – () parcialmente satisfeito

4 – () insatisfeito

34 – Qual seu grau de satisfação com relação ao benefício alimentação?

1 – () plenamente satisfeito

2 – () satisfeito

3 – () parcialmente satisfeito

4 – () insatisfeito

35 – Como você percebe o desenvolvimento profissional dentro da Empresa?

1 – () altamente satisfatório

2 – () satisfatório

3 – () insatisfatório

4 – () não existe

36 – Qual o motivo que leva você a faltar ao trabalho?

1 – () doença

2 – () insatisfação com o trabalho

3 – () cansaço provocado pelo trabalho

4 – () outros motivos. Quais? _____

5 – () nunca faltei

37 – Existe um Programa de Integração na Empresa?

1 – () sim

2 – () não

38 – Em caso afirmativo, qual o seu grau de satisfação com relação a Programa de Integração?

1 – () plenamente satisfeito

2 – () satisfeito

3 – () parcialmente satisfeito

4 – () insatisfeito

39 - Você conhece o Programa de Qualidade de Vida da Empresa?

1 – () sim

2 – () não

40 – Em caso afirmativo, você considera importante o Programa?

1 – () sim

2 – () não

41 – Você percebeu mudanças na Qualidade de Vida da Empresa após a implantação?

1 – () nenhuma mudança

2 – () poucas mudanças

3 – () muitas mudanças

V - Dados Pessoais

42 – Sexo

1 – () feminino

2 – () masculino

43 – Idade: _____

44 – Estado Civil

1 – () solteiro

2 – () casado

3 – () divorciado / desquitado / separado

4 – () viúvo

5 – () outros

45 – Escolaridade

1 – () 1º grau incompleto

2 – () 1º grau completo

3 – () 2º grau incompleto

4 – () 2º grau completo

5 – () curso superior incompleto

6 – () curso superior completo

7 – () pós-graduação / mestrado

46 – Quanto tempo trabalha na empresa? _____

47 – Qual o setor onde trabalha? _____

48 – Qual o cargo que ocupa atualmente? _____

49 – Qual unidade você trabalha?

1 – () CMT

2 – () Têxtil

3 – () Diretoria Administrativa

4 – () Finanças

5 – () Controle

6 – () Exportação/Licenciados

7 – () UTP

8 – () Logística

ROTEIRO PARA A ENTREVISTA

Fale sobre seu trabalho:

- O que você faz? Quanto tempo trabalha na empresa? E no cargo em que atua?
- Quais são as suas responsabilidades?
- Qual o conhecimento/experiência necessária para realizar o seu trabalho?
- O seu trabalho é repetitivo, simples, monótono?
- Você pode executar seu trabalho de outra maneira? Como?

Perguntas sobre QVT:

- 1) Para você, o que é Qualidade de Vida no Trabalho? (palavras identificar: satisfação, felicidade, prazer, motivação)
- 2) Como está a Qualidade de Vida no Trabalho no seu setor? E na Empresa?
- 3) De todos estes anos que você trabalha na empresa, qual foi a melhor época que você considera que foi melhor? Por que?
- 4) Quando foi pior? Por que?
- 5) O que você acha que precisa para melhor a QVT?

Condições no Ambiente de Trabalho:

- Como são as condições físicas do seu ambiente de trabalho? (**ruídos, ventilação, higiene, instalações, manutenção, segurança, materias e equipamentos**)

Aspectos Comportamentais:

- Em que medida você pode tomar decisões sobre o que fazer e como fazer seu próprio trabalho? (**autonomia / participação nas decisões e resolução dos problemas**).
- Com que intensidade o seu **trabalho é completo**, tem começo e fim, ou trata-se de uma pequena parte de um todo que é terminado por outras pessoas ou máquinas?(**identidade do trabalho**)

- Com que intensidade seu trabalho exige que você faça diferentes coisas utilizando várias de suas **habilidades e talentos**?
- Com que frequência, gerentes ou colegas falam com você sobre o modo como você realiza o seu trabalho? (**feedback**). Você recebe um retorno sobre o desempenho de seu trabalho?
- Você sente-se motivado para realizar seu trabalho? Você sente-se satisfeito com seu trabalho?
- O que o seu trabalho representa para você?

Recursos Humanos:

- **Treinamento** = Como é o treinamento/preparação dos trabalhadores com relação ao desempenho de suas atividades? Como são os programas de treinamento?
- **Remuneração** = Comente a respeito da remuneração que você recebe pelo seu trabalho. E os benefícios?
- **Relacionamento** = Como é o seu relacionamento com a chefia, colegas? Você tem liberdade para conversar, tirar dúvidas?
- **Carreira** = Você conhece suas possibilidades de crescimento dentro da empresa? A Empresa possibilita um crescimento pessoal e desenvolvimento profissional?
(Segurança no emprego, incentivo, planejamento de carreira)

Com todas as mudanças que a Empresa tem passado nos últimos anos, houve alguma mudança na Qualidade de Vida no Trabalho?

Em síntese quais os fatores que você considera mais importantes e que proporcionam melhorias na Qualidade de Vida no seu Trabalho?