

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
UNICAMP

**“QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
CONSTRUINDO, MEDINDO E VALIDANDO
UMA PESQUISA”**

MARIA RITA DE CÁSSIA RITZ

Orientador: Prof. Dr. LÉO F. CASTELHANO BRUNO

INSTITUTO DE MATEMÁTICA, ESTATÍSTICA E
COMPUTAÇÃO CIENTÍFICA

UNICAMP
Campinas
2000

**“QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
CONSTRUINDO, MEDINDO E VALIDANDO UMA
PESQUISA”**

Este exemplar corresponde à redação final da dissertação de Mestrado Profissional devidamente corrigida e defendida por Maria Rita de Cássia Ritz e aprovada pela banca examinadora.

Campinas, 15 de Dezembro de 2000

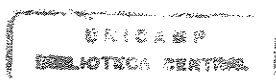


Prof. Dr. Léo F. Castelhana Bruno
Orientador

Banca Examinadora:

- 1 Prof. Dr. Léo F. Castelhana Bruno - orientador
- 2 Prof. Dr. Ademir José Petenate - IMECC
- 3 Prof. Dr. Miguel Juan Bacic - IE

Dissertação apresentada ao Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica IMECC/ UNICAMP, como requisito parcial para obtenção do Título de MESTRE EM QUALIDADE.



N.º CHAMADA: T/ UNICAMP
R518q
V. Ex.
TOMBO BC/ 44433
PROC. 16.392/0-1
C D
PREC. R\$ 41,00
DATA 15/05/04
N.º CPD

CM-00155053-3

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DO IMECC DA UNICAMP**

R518q Ritz, Maria Rita de Cássia
Qualidade de vida no trabalho: construindo, medindo e validando
uma pesquisa /Maria Rita de Cássia Ritz -- Campinas, [S.P. :s.n.],
2000.

Orientador : Léo Fernando Castelhana Bruno

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas,
Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica.

1. Qualidade de vida no trabalho. 2. Satisfação no trabalho. 3.
Pesquisa - Metodologia . I. Bruno, Léo Fernando Castelhana. II.
Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Matemática,
Estatística e Computação Científica. III. Título.

Trabalho Final de Mestrado Profissional defendido em 15 de dezembro de 2000 e
aprovado pela Banca Examinadora composta pelos Profs. Drs.



Prof. Dr. LÉO FERNANDO CASTELHANO BRUNO



Prof. Dr. MIGUEL JUAN BACIC



Prof. Dr. ADEMIR PETENATE

| | |
|---|------|
| LISTA DE TABELAS..... | vii |
| LISTA DE GRÁFICOS..... | vii |
| LISTA DE FIGURAS..... | viii |
| LISTA DE SÍMBOLOS..... | viii |
| RESUMO..... | ix |
| ABSTRACT..... | xi |
| DEDICATÓRIA..... | xiii |
| AGRADECIMENTOS..... | xiv |
| EPÍGRAFE..... | xv |
| | |
| 1. INTRODUÇÃO..... | 1 |
| | |
| 2. FATORES PROEMINENTES À QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA..... | 7 |
| | |
| 3. ASPECTOS RELEVANTES DA GRADIENTE UNIDADE VÍDEO..... | 22 |
| | |
| 4. METODOLOGIA..... | 26 |
| 4.1 Apresentação Conceitual da Metodologia Utilizada..... | 26 |
| 4.1.1 Desenvolvimento do Instrumento de Medição..... | 27 |
| 4.1.2 Análise da Validade das Asserções..... | 29 |
| 4.1.3 Análise da Confiabilidade do Instrumento de Medição..... | 34 |
| 4.1.4 Cálculo das Médias..... | 38 |
| 4.1.4.1 Média das Asserções..... | 38 |
| 4.1.4.2 Média das Dimensões..... | 38 |
| 4.1.5 Construção e Interpretação Gráfica..... | 38 |

| | |
|---|----|
| 4.2 Aplicação da Metodologia..... | 39 |
| 4.2.1 Validação do Instrumento..... | 42 |
| 4.2.2 Confiabilidade do Instrumento..... | 47 |
| 4.2.3 Análise das Asserções Não Validadas pelo Método..... | 47 |
| 5. RESULTADOS OBTIDOS..... | 48 |
| 5.1 Perfil Atitudinal dos Colaboradores Diretos por Dimensão (geral)..... | 49 |
| 5.1.1 Perfil Atitudinal dos Colaboradores Diretos, por Dimensão, da Área de Plástico..... | 50 |
| 5.1.2 Perfil Atitudinal dos Colaboradores Diretos, por Dimensão, da Área de Inserção Automática..... | 51 |
| 5.1.3 Perfil Atitudinal dos Colaboradores Diretos, por Dimensão da Área de Montagem..... | 52 |
| 5.2 Perfil Atitudinal dos Colaboradores Diretos por Asserção (geral)..... | 53 |
| 5.2.1 Perfil Atitudinal dos Colaboradores Diretos, por Asserção, da Área de Plásticos..... | 53 |
| 5.2.2 Perfil Atitudinal dos Colaboradores Diretos, por Asserção, Área de Inserção Automática..... | 53 |
| 5.2.3 Perfil Atitudinal dos Colaboradores Diretos, por Asserção, da Área de Montagem..... | 53 |
| 5.3 Análise dos Dados..... | 58 |
| 5.3.1 Análise por Dimensão..... | 58 |
| 5.3.1.1 Compensação Satisfatória e Adequada..... | 58 |
| 5.3.1.2 Condições de Saúde e Segurança no Trabalho..... | 59 |
| 5.3.1.3 Uso e Desenvolvimento de Capacidades..... | 59 |
| 5.3.1.4 Oportunidade de Crescimento e Garantia de Emprego..... | 59 |
| 5.3.1.5 Integração Social na Organização do Trabalho..... | 60 |
| 5.3.1.6 Constitucionalismo na Organização de Trabalho..... | 60 |
| 5.3.1.7 Trabalho e o Espaço Total de Vida..... | 60 |

| | |
|--|----|
| 5.3.1.8 Relevância Social da Vida no Trabalho..... | 61 |
| 5.3.2 Análise por Área..... | 61 |
| 5.3.2.1 Área de Plásticos..... | 61 |
| 5.3.2.2 Área de Inserção Automática..... | 63 |
| 5.3.2.3 Área de Montagem..... | 65 |
| 5.4 Recomendações a Partir da Análise..... | 71 |
| 5.4.1 Compensação Satisfatória e Adequada..... | 71 |
| 5.4.2 Condições de Saúde e Segurança..... | 73 |
| 5.4.3 Uso e Desenvolvimento de Capacidades..... | 74 |
| 5.4.4 Oportunidade de Crescimento e Garantia de Emprego..... | 75 |
| 5.4.5 Integração Social na Organização do Trabalho..... | 76 |
| 5.4.6 Constitucionalismo na Organização de Trabalho..... | 77 |
| 5.4.7 Trabalho e o Espaço Total de Vida..... | 78 |
| 5.4.8 Relevância Social da vida no Trabalho..... | 79 |
| 5.4.9 Recomendação Geral..... | 79 |
| | |
| 6 CONCLUSÃO GERAL..... | 81 |
| | |
| 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 85 |
| | |
| 8 ANEXO: Instrumento de Levantamento da qualidade de vida no trabalho..... | 91 |

LISTA DE TABELAS

| | | |
|----------|--|----|
| Tabela 1 | Valores da Medida de Correlação e Respectiva Interpretação..... | 31 |
| Tabela 2 | Número das Respectivas Aserções, por Dimensão, contidas no Instrumento de Medição..... | 40 |
| Tabela 3 | Pontuação por Nível de Satisfação..... | 41 |
| Tabela 4 | Validação de Aserção..... | 45 |
| Tabela 5 | Sumário dos Resultados de Confiabilidade..... | 47 |
| Tabela 6 | Síntese das Atitudes dos Colaboradores Diretos..... | 48 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | | |
|-----------|--|----|
| Gráfico 1 | Pontuação na Aserção por Pontuação Total no Instrumento..... | 29 |
| Gráfico 2 | Total de Operários (Colaboradores) e Percentual Amostrado, por Área..... | 41 |
| Gráfico 3 | Perfil Atitudinal dos Colaboradores Diretos por Dimensão (geral)... | 49 |
| Gráfico 4 | Perfil Atitudinal dos Colaboradores Diretos, da Área de Plástico, por Dimensão..... | 50 |
| Gráfico 5 | Perfil Atitudinal dos Colaboradores Diretos, da Área de Inserção Automática, por Dimensão..... | 51 |
| Gráfico 6 | Perfil Atitudinal dos Colaboradores Diretos, da Área de Montagem, por Dimensão..... | 52 |
| Gráfico 7 | Perfil Atitudinal dos Colaboradores Diretos, por Aserção (geral).... | 54 |
| Gráfico 8 | Perfil Atitudinal dos Colaboradores Diretos, da Área de Plásticos, por Aserção..... | 55 |
| Gráfico 9 | Perfil Atitudinal dos Colaboradores Diretos, da Área de Inserção Automática, por Aserção..... | 56 |

| | | |
|------------|---|----|
| Gráfico 10 | Perfil Atitudinal dos Colaboradores Diretos, da Área de Montagem, por Asserção..... | 57 |
|------------|---|----|

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|----------|--|----|
| Figura 1 | Fluxograma da Construção do Instrumento de Pesquisa..... | 28 |
| Figura 2 | Fluxograma da Análise de Validade da Asserção | 32 |
| Figura 3 | Fluxograma da Análise de Confiabilidade..... | 37 |

LISTA DE SÍMBOLOS

| | |
|-----------|---|
| N | Tamanho da amostra. |
| \bar{x} | Pontuação Média por asserção da amostra. |
| r | Coeficiente de correlação linear entre os pares: pontuação na asserção e pontuação total no instrumento, por respondente. |
| R | Coeficiente de confiabilidade do instrumento de medição atitudinal. |
| χ^2 | Teste não paramétrico de hipótese do qui-quadrado. |
| g.l. | graus de liberdade. |
| p | nível de significância. |
| x | pontuação na asserção, por respondente. |
| y | pontuação total no instrumento, por respondente. |
| X | total de pontos das asserções impares, por respondente. |
| Y | total de pontos das asserções pares, por respondente. |

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi analisar a qualidade de vida no trabalho sob o ponto de vista das pessoas nele envolvidas, aplicando o estudo a um caso específico: uma empresa de fabricação de produtos ligados a área de imagem, tais como, televisores, vídeo cassetes, vídeo câmaras, DVDs e receptores de satélites.

A obtenção de um nível satisfatório de qualidade de vida no trabalho dentro das organizações é importante porque, entre outras coisas, lhes garante trabalhadores envolvidos e comprometidos com as metas estabelecidas.

Qualquer análise que envolva pessoas vem sempre permeada de uma certa dose de subjetividade que lhe é inerente. Não podemos nos esquecer que o ser humano, em geral, é um ser complexo, rico e intenso nos seus desejos e envolvimento. Assim, lidar com esta subjetividade não é uma tarefa fácil e exige a aplicação de métodos apropriados. Para tanto foi aplicada uma metodologia de pesquisa cujo objetivo foi avaliar a qualidade de vida no trabalho através do desenvolvimento de um instrumento de medição, bem como a avaliação de sua consistência e confiabilidade.

Neste aspecto, o trabalho envolveu as seguintes fases:

- uma metodologia de construção de um instrumento de pesquisa,
- uma metodologia de validação dos resultados obtidos, e
- uma metodologia de análise e apresentação dos resultados validados.

Desta forma, a dissertação contribui com a descrição de uma metodologia que indique os diversos problemas que afetam a percepção dos funcionários sobre a sua qualidade de vida no trabalho, tornando o diagnóstico menos subjetivo,

podendo inclusive apontar metas que possam ser utilizadas no planejamento estratégico das empresas.

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL
SECÃO CIRCULANTE

ABSTRACT

The objective of the study was to analyze the quality of working life according to the perception of the involved workers, being the research applied to the specific case of a consumer electronics video company, producing appliances as: Color TVs, Video Cassette Recorders, Camcorders, Digital Video Discs and Sattelite Receivers.

Organizations with positive level of quality of working life have the advantage of assuring involvement and commitment of the work force with their objectives.

Any kind of analysis involving people is always influenced by some subjectivity, inherent to the process of measuring perceptions. We cannot forget the fact that human beings, in general terms, are complex, rich and intense in their wishes and involvements. However, to work with this subjectivity is not na easy task and requires the application of appropriated methods. Therefore, a research metodology was used aiming at evaluating the quality of working life via the development of na attitudinal scale measuring instrument, as well as its validation, encompassing its consistency and reliability.

The study, therefore, involved the following phases:

- measuring instrument construction,
- validity and reliability analyses of the instrument, and
- data analysis and results presentation.

Sumarizing, the dissertation presents a methodology which pinpoints the several problems affecting the employees' perceptions towards their quality of working life, minimizing the natural subectivity inherent to this kind of subject, offering the possibility of defining targets leading to the improvement of the

quality of working life, which could be used as an integral part of the strategic planning of the organizations.

À minha Mãe que, com seu incondicional crédito na minha capacidade, me estimula a seguir.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de não cometer injustiças pois são muitas as pessoas a quem devo um agradecimento especial.

Os amigos foram constantes e sem o seu apoio e estímulo os degraus a serem galgados ficariam, com certeza, mais altos e, portanto, mais árduos de serem alcançados. Pude contar com todos, os amigos que já tinha e aqueles que fiz no decorrer do trabalho.

Agradeço a Lázaro Rangel e João Gema, dois amigos envolvidos e experientes na área de atuação do meu estudo, pela paciência e disponibilidade em discuti-lo comigo. Pelo mesmo motivo, agradeço também à Nismênia, “treineira” da Gradiente Unidade Vídeo.

Um agradecimento especial a Luiz, meu companheiro, que soube me apoiar e não competir pela minha atenção, que neste tempo esteve toda voltada para o desenvolvimento deste.

Um agradecimento especial também ao meu filho, Bruno, que no auge de sua sabedoria de 13 anos de idade entendeu minha ausência e, mesmo sentindo-a, apoiou-me na minha busca.

Ao meu orientador, prof. Léo Bruno, faltam-me palavras com significado suficiente para expressar o tamanho do meu agradecimento. Foi um verdadeiro mestre, mostrando-me caminhos e seguindo por eles comigo.

Parafraseando Umberto Eco, posso dizer que minha dissertação foi uma *verdadeira caça ao tesouro*. Encontrado o baú, pude constatar que seu conteúdo era composto de mapas com indicações de respostas às questões conceituais do estudo e, de pessoas e situações que se somaram às jóias já presentes na minha vida.

1. INTRODUÇÃO

Na literatura atual, muitos autores consideram que o ser humano é o diferenciador no que tange à competitividade de uma empresa. Sabemos que a capacidade de alcançar metas ambiciosas depende da capacidade das organizações para o aprendizado e o crescimento.

Atualmente a maior riqueza das organizações de trabalho é a contribuição das pessoas em conhecimento; riqueza essa que é ilimitada.

"As idéias que permitem melhorar os processos e o desempenho dos produtos para os clientes, cada vez mais, emanam dos funcionários que se encontram mais próximos dos processos internos. Além disso, fazer o mesmo trabalho repetidamente, com o mesmo nível de eficiência, não é mais suficiente para o sucesso organizacional", (KAPLAN e NORTON, 1997).

Estes fatos nos sugerem caminhar rumo a uma organização orientada para o aprendizado contínuo (Learning Organization), a uma organização onde o aprendizado não é meramente reativo, mas intencional, eficaz, e conectado ao objetivo e à estratégia da organização, como nos diz SENGE (1998). É uma organização que não esquece o papel das pessoas, ao contrário, reconhece e estimula-as a liberar a sua enorme força criativa. A necessidade do estímulo à criatividade se justifica quando olhamos o contexto das organizações inseridas numa competição empresarial sem precedentes que caracteriza o momento atual. É uma organização cuja cultura se baseia na confiança. As pessoas trocam informações e experiências, o que os mantêm motivados. E como nos diz KAPLAN e NORTON, (1997):

“... a motivação dos funcionários não tem que ser justificada como uma meta nobre e paternalista. Trata-se de um ingrediente necessário para que sejam alcançados resultados financeiros superiores no futuro.”

Para prosperar no novo milênio, a empresa terá que cuidar muito bem do seu capital humano, aumentando-lhe a competência profissional em todos os níveis, e considerá-lo o seu bem mais valioso, o seu ativo principal, reconhecendo-o como fator decisivo no sistema produtivo. Como nos diz PETERS e WATERMAN (1986) *“...se você quer produtividade e a recompensa financeira que a acompanha, você deve tratar seus empregados como o seu mais precioso bem.”* e também DUFFY (2000) *“...as organizações estão cada vez mais cientes da forte ligação existente entre capital humano e resultados financeiros corporativos...”* .

Entendemos como capital humano aquilo que diz respeito às pessoas, seu corpo, seus anseios, seus conhecimentos, capacidade de relacionamentos, valores e experiências.

O alerta que ALBRECHT (2000) faz ao considerar uma empresa de serviços, serve para para qualquer outra organização que vê o cliente satisfeito como um ativo. Ele nos diz: *“As melhores empresas de prestação de serviços tendem a adotar políticas de relações de trabalho que espelham as políticas de relações com clientes.”*

Hoje, mais do que nunca, as grandes organizações procuram adaptar-se rapidamente a um mundo em transformação, redefinindo fronteiras, remodelando processos, eliminando atividades não-estratégicas, buscando a participação de clientes e fornecedores; é o que nos diz AZEVEDO (1997). As organizações de trabalho, buscando a reestruturação competitiva, vêm evoluindo de um paradigma

mecanicista e simplificador para outro de caráter sistêmico, integrador e complexo. Segundo TERRA (2000), *“em diferentes partes do mundo (e mesmo em algumas regiões brasileiras) se observa a mudança da Era Industrial para a Era da Informação ou, ainda, para a Era das Redes (Network Economy)”*. Com outras palavras, mas confirmando a dinâmica do processo que vivemos atualmente, GIDDENS (1997) diz:

“Poucas pessoas, em qualquer lugar do mundo, podem continuar sem consciência do fato de que suas atividades locais são influenciadas, e às vezes até determinadas, por acontecimentos ou organismos distantes.”

Mais do que confirmar isto, CONTRO (1999) ainda nos diz que, além de serem influenciadas por acontecimentos distantes as pessoas também influenciam atividades globais com seus contextos locais.

É de se supor, então, que os trabalhadores sejam afetados por este mundo que se apresenta em constante mutação. Devemos, portanto, nos empenhar em conhecê-los para que possamos trabalhar utilizando todo o seu potencial humano possível. Neste sentido este estudo tem a intenção de balizar o nível de satisfação dos empregados em relação à empresa e conhecer seus anseios. Sob esta perspectiva, o estudo da qualidade de vida no trabalho se mostra especialmente instigante.

“Na nova economia, jogar a favor dos funcionários é o melhor meio de obter retornos. Quando as pessoas estão engajadas em projetos criativos ou de solução de problemas, tendem a aparecer todas as horas, pensar no projeto em suas horas de folga, investir vastas somas de energia física e mental nele” (KANTER, 1999).

Portanto, o objetivo global desta dissertação foi o levantamento da percepção dos funcionários sobre os fatores que determinam seu nível de satisfação ou insatisfação no trabalho. Verificamos a atitude destes funcionários em relação à empresa em que trabalham no que tange à qualidade de vida no trabalho. E, conforme nos diz MIGLIAVACCA (2000), quando falamos de atitudes estamos nos referindo a:

“... um conjunto de indicadores mentais que afetam a visão de uma pessoa em relação a alguma coisa, do mesmo modo pelo qual uma janela fornece uma estrutura na qual será possível olhar para dentro ou para fora de um edifício. Sendo assim, a janela permite observar algumas coisas, mas a forma e o tamanho da estrutura podem impedir a visão de outros elementos. É importante, porém, citar que a tonalidade do vidro pode afetar a acuidade de nossa percepção, como a cor de nossas atitudes tem um impacto no modo pelo qual se percebe e se julga o ambiente de trabalho.”

Para tanto, esta pesquisa foi aplicada em um grupo de operadores de uma fábrica da organização Gradiente e, entre outros objetivos, visa subsidiar sua gestão estratégica.

Além do mais, pretendeu-se apresentar um processo metodológico adequado para analisar tanto a consistência quanto a confiabilidade de uma pesquisa onde o escopo de respostas seja do tipo: concordo plenamente a discordo plenamente. Descreveu-se tal processo passo a passo, apresentando fluxogramas das suas diversas etapas, visando contribuir com uma metodologia de validação de pesquisa.

Para a aplicação desta metodologia um pré requisito importante é a criação de um instrumento de pesquisa, que leve em consideração fatores definidos no

modelo escolhido. Neste trabalho o instrumento foi elaborado, criticado, melhorado, aplicado e seus resultados validados e analisados. Existe, para comodidade de outras pesquisas similares, o questionário SWS-SURVEY –forma GP[®] (AREIAS, 1999), que se for utilizado sugerimos sejam tomados os seguintes cuidados: a) assegurar que a fraseologia do instrumento, ou parte dele, seja compatível com a linguagem e cultura dos respondentes na organização pesquisada; e b) validar o instrumento, ou parte dele, quanto às asserções e confiabilidade do mesmo.

No capítulo 2 é apresentada uma pesquisa bibliográfica a respeito do tema qualidade de vida no trabalho onde os autores apontam as dimensões que julgam relevantes. Aqui ficou evidenciada a importância da satisfação dos funcionários face à necessidade de sobrevivência e crescimento das organizações.

O capítulo três traz a empresa na qual foi desenvolvido o estudo, falando de seu porte, seus clientes, fornecedores e estratégia.

No capítulo quatro temos a descrição da metodologia utilizada para criar o instrumento de pesquisa e validá-lo. Isto foi feito, num primeiro momento, de maneira conceitual, com fluxogramas das diversas etapas do processo. Na seqüência, vemos sua aplicação prática e resultados obtidos.

No capítulo cinco é dedicado às análises e às recomendações, que são feitas tanto para as dimensões medidas quanto para as áreas consideradas.

As conclusões são apresentadas no capítulo 6, onde aponto a adequação e não adequação desta metodologia e coloco a etapa onde o processo deste trabalho se encontra.

No seguinte mostra-se a relação das bibliografias consultadas e, finalmente no capítulo 8 encontra-se o Instrumento de Pesquisa aplicado, como Anexo I.

2. FATORES PROEMINENTES À QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A escolha que norteou o modo de pesquisar, caracterizado como estudo de caso, remete à busca de possíveis compreensões e interpretações acerca de temas emergentes na contemporaneidade. Tal busca acena, desde já, para a relevância social assumida na produção de conhecimento.

As idéias apresentadas, até então, objetivaram dar a conhecer alguns dos alicerces que sustentaram a construção desta pesquisa. Elas pressupõem que a natureza do trabalho e a qualidade de vida no trabalho atuam entrelaçados, agindo um sobre o outro, em termos de produção com intercorrências diretas à produtividade. Além disto, como nos diz FRANÇA (1997), *“a qualidade de vida no trabalho deve estar num contexto mais amplo de qualidade total e de gestão.”*

A partir de MAYO (1933), fundador da Teoria das Relações Humanas, sabemos que a organização eficiente, por si só, não leva à melhor produção: é incapaz de elevar a produtividade se as necessidades psicológicas do trabalhador não forem devidamente descobertas, localizadas e satisfeitas. Entendemos como Relações Humanas, as ações e atitudes desenvolvidas pelos contatos entre pessoas e grupos. Além disso,

“Inúmeros trabalhos dentro de uma ótica objetivista têm identificado uma diversidade de variáveis organizacionais contributivas a situações provocadoras de reações psicológicas e psicossomáticas agudas, entre elas: fatores do trabalho em si; do papel exercido dentro da organização e sua relação com outros papéis; questões de carreira; relações interpessoais; de estrutura e de clima organizacional”, nos diz SPINK (1992).

Não podemos nos esquecer que as pessoas esperam mais que uma remuneração justa pelo seu trabalho. Na sua equação de equidade observamos que, mais que a remuneração,

“Elas procuram outros retornos que justifiquem o tempo, a energia e o esforço mental e emocional que dedicam à empresa. A equidade requer que a empresa contribua para satisfazer as necessidades de auto-estima, criatividade, crescimento profissional e socialização dos funcionários na mesma medida em que eles contribuem para o alcance dos objetivos da empresa.” (DEEPROSE, 1999).

Neste sentido somos alertados por KAPLAN e NORTON (1997) a respeito da ausência ou escassez de medidas específicas que levem em consideração estes fatores.

Funcionários felizes nem sempre são aqueles que ganham mais, em geral são aqueles que gostam do que fazem e têm reconhecimento pelos resultados alcançados.

Segundo FERNANDES (1996),

“... entre tantos outros fatores que são apontados por interferirem na Qualidade de Vida no Trabalho, os mais relevantes foram: realização no trabalho, oportunidade de aprender, informação científica para realizar o trabalho, equipamentos para o trabalho, segurança no emprego e proporções justas na compensação”.

Quando KAPLAN e NORTON (1997) falam sobre a medição do nível de satisfação dos colaboradores, citam como elementos importantes a serem

pesquisados o envolvimento nas decisões, o reconhecimento pela realização de um bom trabalho, o acesso a informações suficientes para o bom desempenho da função, o incentivo constante ao uso de criatividade e iniciativa, a qualidade do apoio administrativo e a satisfação geral com a empresa.

“Funcionários satisfeitos são uma pré-condição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço aos clientes.”

Ratificando estas afirmações temos também ALENCAR (1996) quando cita os fatores que influenciam na expressão da criatividade das pessoas:

“...no âmbito das organizações, a criatividade depende também em larga escala das características do ambiente interno, como práticas interpessoais, sistemas de normas e valores, presença de incentivos e desafios, que podem estimular ou obstruir a criatividade dos funcionários.”

Sabemos então que qualquer tentativa de se saber mais a respeito da Qualidade de Vida no Trabalho nos leva a pesquisar a percepção destes fatores pelos trabalhadores; não se explorou outros aspectos, tais como: temperatura ambiente, nível de ruído, nível de esforço físico (FRANÇA, 1996); tampouco outros aspectos gerais como: tabagismo, alcoolismo, estresse, etc.

Existem também aqueles relacionados com o aspecto demográfico, socioeconômico, cultural e político e que, de alguma forma, influenciam as atitudes dos trabalhadores frente ao trabalho. Ou seja, a sua vida no trabalho é afetada pela vida fora da empresa e vice-versa. O interessante seria saber como isto acontece. Neste trabalho vamos nos ater a pesquisar os fatores internos, ou seja, aquilo que

pode ser medido e cujas decisões possam ser tomadas no âmago da organização, sem nenhuma interferência externa.

O'TOOLE (1977) nos diz que *"as pessoas diferem em relação aos aspectos psicológicos e inteligência e, por isso, têm diferentes necessidades em seus trabalhos"*. Apesar destas diferenças, LEVERING (1997), depois de entrevistar centenas de empregados, percebeu que as características que as pessoas apontavam como importantes numa organização de trabalho convergiam para um grupo de características semelhantes. Empregados de diferentes empresas citavam termos como confiança, orgulho, liberdade, família, ser tratado de maneira justa, poder cometer enganos, como elementos a serem considerados na avaliação da empresa.

Ainda O'TOOLE mostra que ciclos curtos de trabalho, pouca autonomia, controle sobre o ritmo de trabalho e falta de desafios estão relacionados com absenteísmo, rotação de pessoal e greves; levando os trabalhadores a um sentimento de impotência e isolamento.

Temos que pesquisar portanto, quais os fatores ou dimensões do trabalho que resultariam para o indivíduo numa melhora da qualidade de vida no trabalho.

Desta forma pareceu-nos razoável a definição de alguns fatores como sendo comuns aos empregados e a investigação da percepção em relação a eles. Sentir que se trabalha num ambiente amigável onde se possa conversar informalmente com os colegas sem ter a preocupação de estar sendo vigiado ou, que o presidente ou função afim, carregam suas próprias bandejas e comem nos refeitórios dos empregados, faz com que os empregados se sintam num ambiente de mútuo respeito e consideração.

“É fundamental que haja uma cultura de confiança e respeito mútuo dentro da empresa. Se existe respeito mútuo, é possível aprender com as opiniões diferentes das outras pessoas. A confiança é necessária porque assenta as bases de um ambiente no qual todos se consideram vencedores”, nos diz ADIZES (1998).

Trabalhar num ambiente onde não haja favoritismo ou qualquer tipo de discriminação, também estimula os empregados a ter um nível de competição saudável onde não se destaque a preocupação em serem traídos pelas costas. Num ambiente de trabalho onde a política de interesses pessoais dite as regras, o senso de comunidade e a amizade ficam seriamente comprometidos, chegando à destruição do sentimento de unidade que faria com que todos se sentissem trabalhando para uma causa comum.

Os empregados precisam sentir seus direitos básicos de cidadania respeitados. Eles devem sentir que a empresa leva à sério as suas queixas e atue no sentido de resolvê-las, além de oferecer-lhes a proteção que necessitam. Precisam sentir que são tratados de maneira justa e que podem discordar do seu superior sem medo de represália ou vingança. O verdadeiro compromisso com a justiça pressupõe, inclusive, confrontar a autoridade de um supervisor caso ele tenha sido injusto com algum de seus subordinados. Manter um padrão de justiça que seja perceptível pelos empregados não é nada fácil, diz ainda LEVERING (1997).

O trabalho é tão importante nas nossas vidas, ele diz, que costumamos usar como identidade pessoal aquilo que temos como ocupação, ou seja, somos aquilo que fazemos. E podemos fazer de modo diferente e ser o diferencial com relação ao jeito de fazer melhor. O trabalho deve ter significado na vida dos empregados e, para tanto, ele deve ter conhecimento de todo o processo e da importância da sua contribuição neste todo. Ele deve saber de que maneira a parte

que produz está relacionada com o produto final. E desta forma, se sentir mais responsável por aquilo que produz. Além disto, o fato de sentir que o seu trabalho têm uma importante contribuição à sociedade, e que ele é feito levando em consideração o cuidado com o meio ambiente, faz o empregado sentir-se importante na sua função. A expressão “vestir a camisa” é ampla no seu significado deixando clara a postura positiva do empregado em relação à empresa e àquilo que nela faz.

O autor considera que os empregados querem sentir-se valorizados como indivíduos. Querem sentir que seus pares e supervisores se interessam pelas suas vidas pessoais. Querem sentir que, num momento difícil a empresa decidirá, num primeiro momento, por outras saídas que não aquela de dispensá-los, ou seja, que a organização também tem um compromisso de lealdade para com eles. Presume-se que todos possam desempenhar um papel distinto e valioso, como se todos fizessem parte de uma família e, segundo LEVERING (1997):

“dentro de uma organização este sentimento faz mais do que construir o coleguismo. Também ajuda a organização a atingir suas metas de maneira mais eficaz”.

Se os empregados tiverem uma percepção positiva em relação ao fato de serem parceiros, ou colaboradores na organização, estas tenderão a ser mais produtivas e lucrativas.

Ao falar sobre os colaboradores e a qualidade, JURAN (1993) diz que:

“gerentes devem procurar entender as percepções da mão-de-obra e usar essas percepções como dados aos empreendimentos de melhoramento da qualidade proposto”.

Em geral, o que acontece é que o empregado passa a maior parte do seu tempo na empresa, com seus colegas de trabalho e, desta forma, a organização deveria proporcionar a eles a oportunidade de uma agradável convivência. Criar um bom ambiente de trabalho deveria ser uma das metas mais importantes da organização.

Para LEVERING (1997):

“Do ponto de vista de um empregado, um excelente local de trabalho é aquele em que você confia na pessoa pra quem trabalha, tem orgulho pelo que faz, e gosta das pessoas com quem está trabalhando”.

Além do mais, um empregado motivado, com alto grau de envolvimento, apresentará certamente alto nível de dedicação ao trabalho. Um grande aliado desta motivação é a clareza com que a empresa define e divulga seus sistemas gerenciais; como nos diz HAMMER e CHAMPY (1994), o critério definido para estabelecer a remuneração e os indicadores utilizados para tal, tais como contribuição e desempenho, entre outros, são os principais moldadores dos valores e das crenças dos empregados. Por valores e crenças, dizem eles, entende-se as questões e preocupações que os membros da organização julgam importantes e às quais dão uma atenção significativa.

Como nos disse AGUILAR (1999), a forma pela qual esse conjunto é atendido, determina maiores ou menores níveis de percepção positiva, de forma que, medidas de caráter genérico e impessoal podem ser percebidas de maneira extremamente negativa.

De acordo com FERNANDES (1996), deveremos estar atentos aos seguintes aspectos:

- à percepção do empregado em relação à sua ocupação na organização;
- aos fatores do ambiente de trabalho, tais como, arranjo físico da empresa, equipamentos de proteção individual e coletiva, que, se oferecidos adequadamente, melhorariam a qualidade de vida dos empregados;
- aos pontos críticos relativos às formas de organização do trabalho;
- à questão do relacionamento entre o empregado e sua função, do empregado e seus pares, do empregado e seus superiores;
- ao nível de satisfação do empregado em relação à saúde, moral, compensação e participação; e
- à percepção do empregado em relação à imagem social da empresa.

Quando HERZBERG (1966) fala sobre a teoria dos fatores higiênicos e motivacionais ele aponta que os fatores higiênicos são: políticas e administração da empresa, supervisão recebida para fazer a tarefa, salário, relações interpessoais e condições de trabalho. Já os fatores motivacionais são: auto-realização na tarefa, reconhecimento quanto à realização da tarefa, autonomia na tarefa (o trabalho em si), responsabilidade em relação à tarefa e evolução profissional. Ele nos mostra que os fatores higiênicos são os causadores das insatisfações no trabalho e, ao contrário, os fatores motivacionais são os responsáveis pelas satisfações. Os fatores de insatisfação (higiênicos) essencialmente descrevem o meio ambiente e servem basicamente para prevenir a insatisfação no trabalho, tendo um efeito pequeno nas atitudes positivas frente a ele. Os fatores de satisfação são chamados de motivacionais por serem eficazes na motivação do indivíduo, estimulando-o a melhorar seu desempenho e esforço. Ou seja, com os fatores higiênicos atendidos, a empresa tem apenas a garantia da não insatisfação dos empregados. Para ter a garantia da satisfação dos mesmos é necessário investir nos fatores motivacionais.

Em geral, o objetivo primeiro da organização é o de atender aos fatores higiênicos para não provocar insatisfação no seu quadro de funcionários, mas isto não é suficiente pois não garante funcionários satisfeitos.

Podemos ver em DAVIS e CHERNS (1975) o que alguns autores consideram como fatores importantes ao debruçarem-se sobre o tema qualidade de vida no trabalho. Mesmo que nem sempre coincidentes alguns destes fatores ficam evidenciados como fundamentais em relação ao estudo. À luz da análise feita por WALTON (1973) consideramos então oito categorias conceituais (fatores), que passaremos a chamar de dimensões, a serem pesquisadas. São elas:

1. Compensação satisfatória e adequada

Salário adequado: O salário recebido atende as necessidades sociais, culturais e econômicas para que o empregado possa viver dignamente.

Equidade interna: O pagamento recebido por determinado trabalho sustenta uma afinidade apropriada com o pagamento recebido por outro trabalho.

Equidade externa: A remuneração mantém uma equidade em relação a outros profissionais no mercado de trabalho.

Como nos diz HERRICK e MACCOBY (1975), a equidade implica que trabalhadores são compensados justamente pelas suas contribuições agregadas ao produto ou serviço. A sua falta provoca ressentimentos e hostilidade. Isto significa a busca de métodos de avaliação da contribuição individual considerado justo para todos os envolvidos. Os autores nos dizem que o princípio da equidade leva ao crescimento da responsabilidade. Neste princípio está envolvido também o conceito de participação nos lucros, que deve ser feita levando em consideração a

contribuição de cada grupo no crescimento da produtividade. Também pode-se pagar o trabalhador baseando-se em suas habilidades e conhecimentos desenvolvidos em outros trabalhos na empresa e não apenas baseando-se numa determinada tarefa. O trabalhador passa a ser pago pelo que sabe e pode fazer. Em resumo, todas as experiências mostram que o princípio da equidade resulta em maior produtividade da parte do trabalhador.

2. Condições de saúde e segurança no trabalho

Jornada de trabalho: número de horas de trabalho mantém relação com as tarefas desempenhadas.

Carga de trabalho: quantidade de trabalho executado em um turno de trabalho.

Ambiente saudável: local de trabalho e suas condições de segurança e de saúde em relação aos riscos de acidentes ou de doenças.

Ambiente físico: local de trabalho e suas condições de bem-estar (conforto) e organização para o desempenho do trabalho

Condições físicas de trabalho: que minimizam riscos de doenças e acidentes.

Material e equipamento: quantidade e qualidade de material disponível para a execução do trabalho.

Limite de idade: imposto quando o trabalho é potencialmente prejudicial para o bem estar de pessoas acima de certa idade.

Estresse: quantidade percebida de estresse a que o profissional é submetido na sua jornada de trabalho.

Não deve ser aceito que trabalhadores fiquem expostos a condições ambientais inadequadas colocando em risco sua saúde. Afinal de contas, como nos diz DE MASI (1997):

“...quem produz necessita de um ambiente que respeite a sua dignidade e exalte sua criatividade. O trabalhador tem o direito, enquanto trabalha, de estar imerso em um ambiente harmonioso, confortável, estimulante e saudável...”

3. Uso e desenvolvimento de capacidades

Autonomia: medida permitida, ao indivíduo, de liberdade substancial, independência e descrição na programação e execução de seu trabalho.

Habilidades múltiplas: possibilidade de utilização de uma larga escala de capacidades e de habilidades do indivíduo.

Informação e perspectiva: informação ao indivíduo acerca da avaliação do seu trabalho como um todo, e de suas ações.

Tarefa toda: medida da tarefa na sua integridade e na avaliação do resultado.

Significado da tarefa: relevância da tarefa desempenhada na vida e no trabalho de outras pessoas, dentro ou fora da instituição.

Planejamento: concordância do trabalhador em relação ao planejamento e a implementação das atividades.

Como nos diz THOMSETT (1980), ao trabalhador deve ser oferecido uma quantidade adequada de diferentes tarefas para que ele se sinta estimulado, com desafios e ao mesmo tempo capaz de estabelecer um ritmo de trabalho. As tarefas devem ter uma identidade e um sentido, ou seja, devem ser percebidas e entendidas na sua forma de realização além de úteis e com significado, não podendo ser realizadas por um robô. Pois segundo PETERS e WATERMAN (1986), “ ... nada é mais estimulante do que o sentimento de ser necessário, mágica capaz de produzir grandes expectativas.”

O próprio WALTON (1973) afirma que, a tendência atual nos redesenhos de trabalhos é de superenfatizar a importância do uso e desenvolvimento de capacidades nas empresas, porém isto ainda não é amplamente observado.

4. Oportunidade de crescimento e garantia de emprego.

Crescimento pessoal: processo de educação continuada para o desenvolvimento das potencialidades das pessoas e aplicação das mesmas.

Oportunidades de progresso: a disponibilidade de oportunidades para progredir na organização ou em termos de carreira profissional reconhecida pelos pares, membros familiares, ou associações.

Garantia de emprego: grau de segurança dos empregados quanto à manutenção dos seus empregos.

Os trabalhadores devem ter também uma liberdade adequada para exercer sua responsabilidade e tomar decisões a respeito de suas tarefas. É importante o sentimento de respeito mútuo e a colaboração de pessoas de todos os níveis. Estes elementos juntos produzem um ambiente de trabalho que conduz ao aprendizado e crescimento.

As pessoas precisam ser liberadas, envolvidas e consideradas para que o seu potencial seja estimulado. Conforme ULRICH (1998):

“essa contribuição é elevada quando estes (trabalhadores) se sentem livres para apresentar idéias, quando sentem que pessoas-chave na Empresa levam seus interesses em conta e quando sentem que mantêm com a Empresa uma relação de emprego válida e

valorizada.se ninguém os ouve, eles silenciam em detrimento da Empresa."

5. Integração social na organização

Isenção de preconceito: aceitação do trabalhador pelas características de trabalhos relatados, habilidades, conhecimentos, e potencial sem julgar a raça, sexo, credo e nacionalidade ou seu estilo de vida e aparência física.

Igualdade: a ausência de estratificação na organização de trabalho em termos de símbolos de status e/ou estrutura hierárquica.

Mobilidade: a existência de mobilidade ascendente refletida, por exemplo, pela porcentagem de funcionários em qualquer nível que poderia qualificar-se para níveis mais altos.

Relacionamento: grau de relacionamento marcado por auxílio recíproco, apoio sócio-emocional, abertura interpessoal e respeito às individualidades.

Comunidade: o senso de comunidade existente na instituição.

Aqui, para dar idéia da importância desta dimensão, citamos CARDOSO (1999) que encerra um artigo a respeito de qualidade de vida e trabalho, dizendo:

"Como toda empresa é uma organização social em miniatura, em primeiro lugar vemos que em qualquer empresa há um conjunto intrincado de relações a unir as pessoas, cada uma delas com um lugar e função nesse conjunto..."

Também CHIAVENATO (1997), ao falar da Teoria das Relações Humanas, nos diz que *"cada indivíduo é uma personalidade altamente diferenciada que*

influi no comportamento e atitudes dos outros com quem mantém contatos e é, por outro lado, igualmente bastante influenciado pelos outros”.

6. Constitucionalismo na organização

Privacidade: grau de privacidade que o empregado possui dentro da instituição.

Liberdade de expressão: forma como o empregado pode expressar seus pontos de vista aos superiores, sem medo de represálias.

Normas e rotinas: maneira como normas e rotinas influenciam o desenvolvimento do trabalho.

Direitos trabalhistas: observância ao cumprimento dos direitos do trabalhador.

7. Trabalho e o espaço total de vida

Papel balanceado de trabalho: equilíbrio entre jornada de trabalho, exigências de carreira, viagens e convívio familiar.

A empresa deve se mostrar preocupada com esta dimensão e, *“Quando necessário, ajudar as pessoas a obter aconselhamento e orientação sobre como usar, de forma proveitosa, o seu tempo com a família (muitos dos problemas não são oriundos apenas da falta de tempo, mas de não saber como lidar com os problemas de forma eficaz”, SENGE (2000).*

Ele ainda nos diz,

“O conflito entre trabalho e lar atenua-se radicalmente quando a empresa promove valores alinhados com a essência das próprias pessoas, valores que têm o mesmo significado no trabalho e em casa”.

8. Relevância social da vida no trabalho

Responsabilidade social da instituição: percepção do empregado quanto à responsabilidade social da instituição para a comunidade, refletida na preocupação de resolver os problemas da comunidade e também de não lhe causar danos.

Imagem da instituição: visão do empregado em relação à sua instituição de trabalho: importância para a comunidade, orgulho e satisfação pessoais de fazer parte da instituição.

Responsabilidade social pelos serviços: percepção do empregado quanto à responsabilidade da instituição com a qualidade dos serviços postos à disposição da comunidade.

Responsabilidade social pelos empregados: percepção do empregado quanto à sua valorização e participação na instituição, a partir da política de Recursos Humanos.

DUNN (1999), nos fala que:

“funcionários de empresas socialmente responsáveis trabalham mais motivados, são mais produtivos e mais leais, segundo estudos de várias faculdades e instituições americanas”.

Portanto o modelo de WALTON (1973), definindo as dimensões acima, nos parece abrangente o suficiente para o estudo que desejamos fazer.

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL
SEÇÃO CIRCULANTE

3. ASPECTOS RELEVANTES DA GRADIENTE UNIDADE VÍDEO

A Gradiente Unidade Vídeo é uma das unidades fabris da Gradiente Áudio e Vídeo Ltda. Esta unidade, objeto do estudo, é encarregada da fabricação de produtos ligados a área de imagem, tais como: televisores, vídeo cassetes, vídeo câmaras, DVDs e receptores de satélites digitais. Atua em um mercado altamente competitivo, com aproximadamente 12 outros concorrentes, a maioria multinacionais presentes em vários países, atuando na mesma área. Está instalada no Distrito Industrial da Zona Franca de Manaus e é dividida em três blocos fabris composta pelas seguintes áreas: linhas de montagens de televisores, vídeo cassetes, vídeo câmaras, receptores de satélites digitais, área de injeção de peças plásticas e inserção de componentes em placas de circuito impresso. Sua produção atual é de 600.000 aparelhos por ano, entre os diversos modelos que compõem sua linha de produtos.

A Gradiente Unidade Vídeo conta com um corpo de 550 funcionários que são divididos em mão-de-obra direta e indireta, denominados colaboradores diretos (operários) e colaboradores indiretos (administrativos).

Com relação aos colaboradores diretos e indiretos, 100% deles têm segundo grau completo, uma exigência definida no perfil do candidato para o processo de contratação.

Existem basicamente três grandes grupos de clientes atendidos por esta unidade.

- primeiro, são outras empresas para as quais a Gradiente fabrica produtos acabados com as marcas do cliente, como por exemplo, vídeo cassetes e

televisores com a marca JVC e antenas receptoras de televisão digital via satélite para a Century.

- Para a Nokia Gradiente Industrial (NGI), a Unidade vídeo produz uma placa de circuito impresso montada com tecnologia SMD (“Surface Mounted Devices”) que é utilizada na montagem de aparelhos celulares digitais, montados pela NGI, com as marcas Gradiente e Nokia.

- E por fim, o último grupo de clientes, que é composto pelos pequenos, médios e grandes distribuidores de produtos eletro-eletrônicos, que abastecem o mercado consumidor com os produtos comercializados com a marca Gradiente.

A Gradiente Unidade Vídeo tem adotado uma estratégia de relacionamento de médio e longo prazos com seus principais fornecedores, estabelecendo via de regra, parcerias operacionais com grandes empresas americanas, européias e asiáticas, que fornecem pacotes completos de peças e insumos necessários à produção de uma determinada linha de produto.

Com isso, é possível absorver mais facilmente as novas tecnologias, ao mesmo tempo que facilita a administração da rotina do negócio. Além disso, existem outros pontos importantes nessa estratégia. Todas as atividades do dia a dia, inerentes à operação, são tratadas com poucos fornecedores, facilitando enormemente a comunicação, e obtendo-se grande agilidade no processo produtivo.

Outro grupo importante de fornecedores, é composto pelas indústrias instaladas no Distrito Industrial de Manaus. Esse grupo é responsável pelo fornecimento de vários insumos importantes para a fabricação de seus produtos,

tais como: cinescópios, antenas receptoras de satélite, caixas de embalagem, material gráfico, peças plásticas e componentes metálicos e eletro-eletrônicos.

A Gradiente Unidade Vídeo, trabalha em um nicho de mercado bastante competitivo, onde existem, dependendo da linha de produto, até doze concorrentes diretos, baseados em território brasileiro, além de vários outros importadores, que atuam em nichos mais específicos do mesmo mercado.

Nesse cenário a liderança do mercado em uma determinada linha é bastante volátil, com os principais competidores alternando-se com frequência, dependendo da linha de produtos.

A principal estratégia adotada pela Gradiente Unidade Vídeo para manter-se competitiva neste mercado, é constituída por um tripé:

- manter a constante atualização tecnológica de seus produtos, para poder ser competitiva com produtos similares fabricados em qualquer lugar do mundo;
- manter sempre uma grande eficiência nos seus processos internos, tanto no que tange à manufatura propriamente dita, quanto aos processos de gestão e gerenciamento da unidade; com isso espera-se manter os preços de seus produtos competitivos quando comparados com os preços praticados por outros fabricantes localizados em território nacional, ou com produtos importados; e
- aprimoramento constante das habilidades e competências das equipes de colaboradores da unidade que, em última análise, serão responsáveis pelo seu sucesso.

A Gradiente Unidade Vídeo em seu planejamento de gestão estratégica utiliza indicadores de desempenho para acompanhamento dos objetivos definidos. São índices relacionados a custos, produtividade, qualidade, logística e gestão de pessoas. Alguns são divulgados através de um mural de fácil acesso e visualização, na entrada por onde passam os funcionários. Desta forma eles podem acompanhar as situações medidas e colocarem-se criticamente frente a elas.

4. METODOLOGIA

A metodologia foi dividida em quatro partes. Na primeira foram mostrados os passos a serem seguidos para a construção do instrumento de medição, e os pressupostos necessários para que o instrumento ficasse consistente e de acordo com a linguagem dos respondente. Esta é uma fase importante, pois se alguns cuidados básicos não forem tomados, na sua construção, seus resultados serão pouco confiáveis e não será possível obter as respostas procuradas. Na segunda parte, seguiu-se os passos para verificar possíveis correlações entre as pontuações nas asserções e a pontuação total no instrumento de pesquisa com o objetivo de se verificar quais são as asserções aprovadas para cômputo final. Após isto foi apresentada uma metodologia de verificação da confiabilidade do instrumento, onde buscou-se a garantia de que se o mesmo instrumento, submetido às mesmas pessoas em ocasiões diferentes produziria resultados idênticos. E, por último, a técnica de construção e interpretação gráfica das asserções validadas.

4.1 Apresentação Conceitual da Metodologia Utilizada

Algumas definições se fazem necessárias para a compreensão da metodologia:

Dimensão - aspecto ou fator considerado importante para uma determinada análise que, no caso, é aquele utilizado para se avaliar a qualidade de vida no trabalho.

Asserção - afirmação feita sobre uma determinada dimensão. A afirmação pode ser positiva ("O meu salário é suficiente para o sustento de minha família.") ou negativa ("A minha atividade *não* favorece meu crescimento profissional.").

Instrumento – Meio utilizado para coleta de dados sobre o assunto pesquisado, envolvendo página de rosto, onde são dadas instruções para o respondente; corpo, no qual pulveriza-se as várias asserções envolvendo as dimensões pesquisadas com a escala possível de respostas; e complemento de pesquisa envolvendo possibilidade de resposta em aberto sobre o assunto; bem como campo, opcional, para identificação do respondente.

Universo de Respostas – são as possíveis respostas que o respondente pode escolher. Neste caso são quatro: Concordo Plenamente (CP), Inclinado a Concordar (IC), Inclinado a Discordar (ID) e Discordo Plenamente (DP).

Colaboradores Diretos – Operários.

Colaboradores Indiretos – Administrativo.

4.1.1 Desenvolvimento do Instrumento de Medição

O instrumento construído foi do tipo escala atitudinal (LIKERT, 1967) oferecendo um universo de respostas que abrangeu as possíveis percepções.

Os respondentes devem ter todas as explicações necessárias que podem ser passadas tanto no rosto do instrumento quanto oralmente por quem estiver acompanhando a pesquisa. Devem sentir que podem usar o tempo que for necessário e que não devem deixar de se posicionar em relação a nenhuma asserção. Devem se sentir a vontade para esclarecer eventuais dúvidas. Outro detalhe importante é o fato deles sentirem que têm o sigilo garantido no processo. Portanto, uma urna deve ser utilizada para que possam depositar a pesquisa depois de pronta, ou um outro esquema que proporcione a eles esta garantia.

A FIG. 1 a seguir evidencia os passos a serem seguidos para a construção do instrumento de medição.

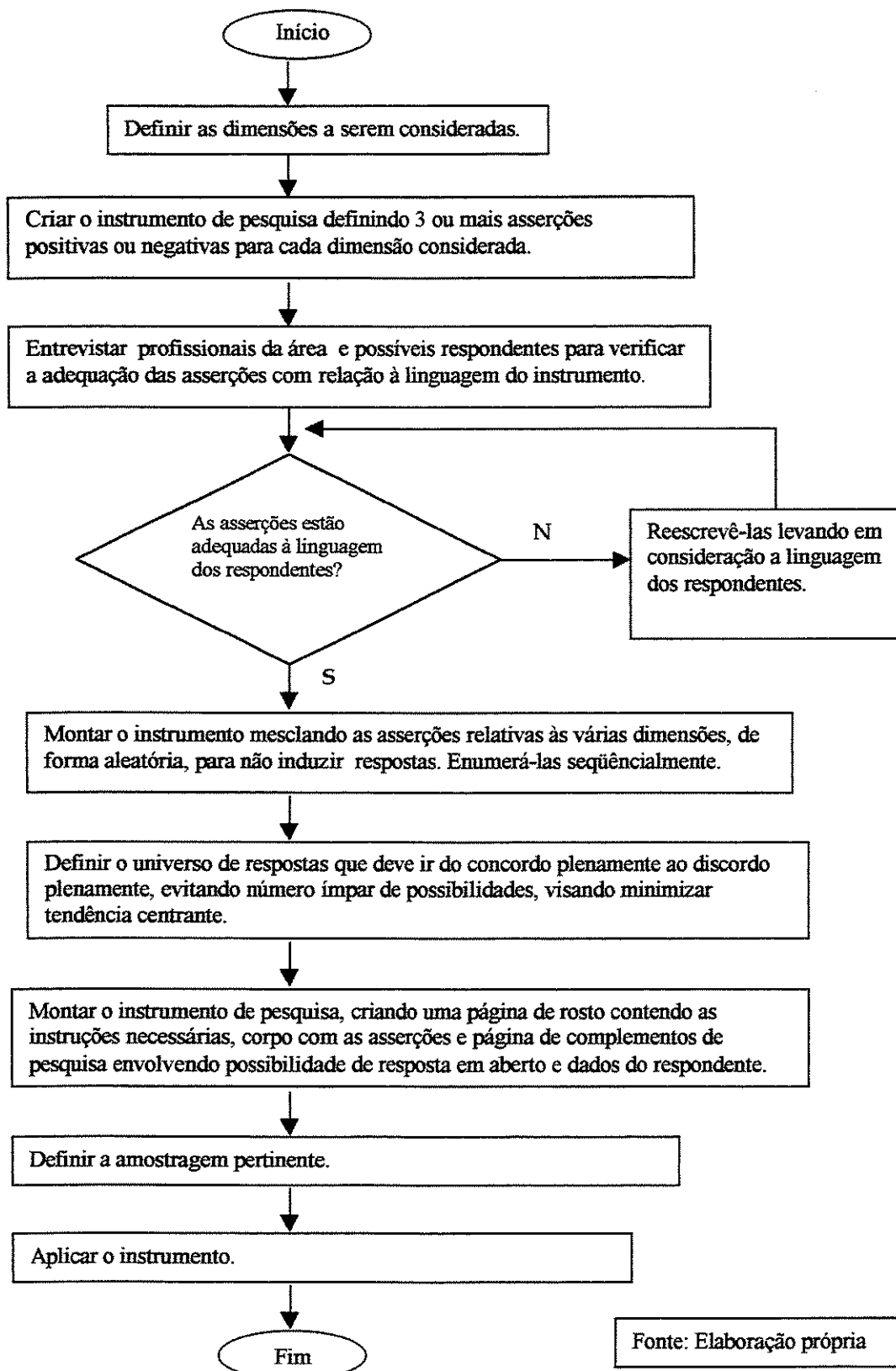


FIGURA 1 - Fluxograma da Construção do Instrumento de Pesquisa

4.1.2 Análise da Validade das Asserções

A análise da validade das asserções visa assegurar que: a) houve dispersão mínima de respostas entre os respondentes em relação à escala atitudinal proposta, e b) existe consistência entre pontuação baixa na asserção e pontuação total baixa no instrumento e vice-versa, como evidenciado no GRAF. 1 a seguir com dois exemplos extremos de pontuação, levando em consideração as possibilidades de respostas utilizadas no instrumento elaborado e considerando que foram validadas 34 asserções neste estudo.

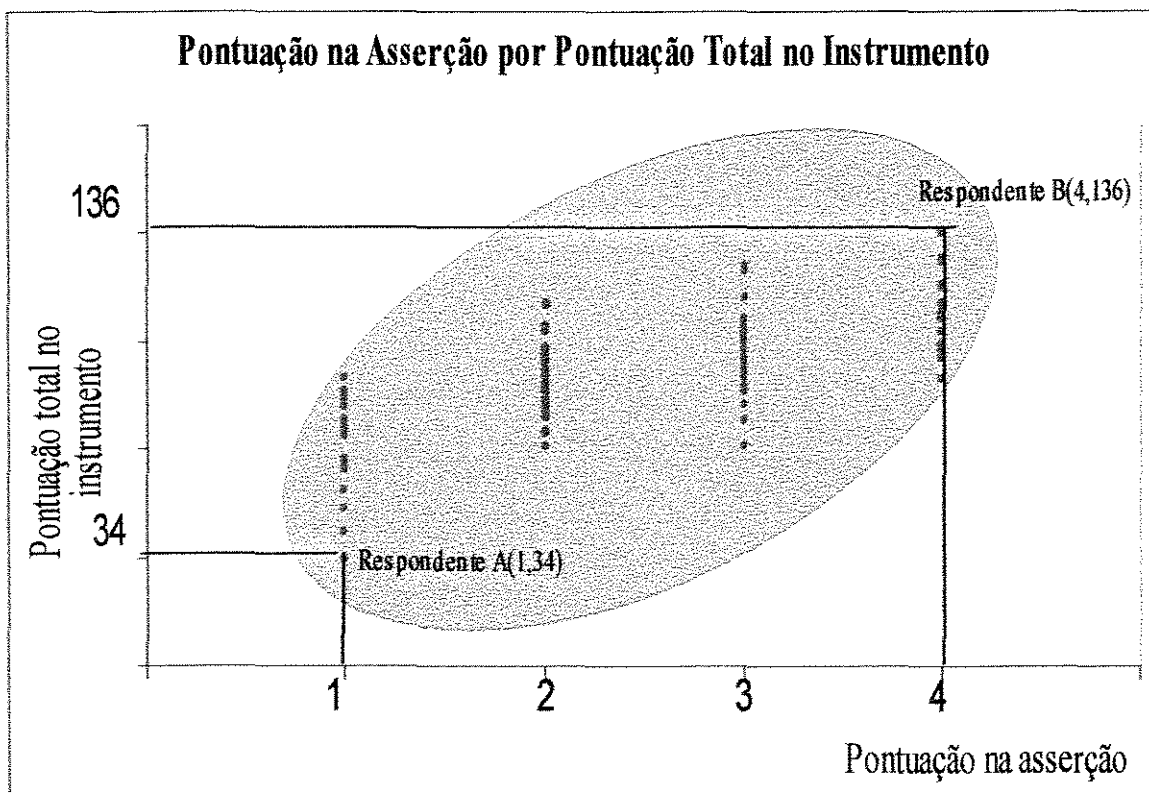


GRÁFICO 1 - Pontuação na Asserção por Pontuação Total no Instrumento

Associa-se à escala atitudinal de concordância plena à discordância plena, com termos intermediários, inclinado a concordar e inclinado a discordar, (vide Anexo I) uma escala numérica de intervalo constante, que, neste caso foi de 4, 3, 2 e 1 ou 1, 2, 3 e 4 dependendo do fato da asserção ser positiva ou negativa, visando possibilitar a aplicação de estatística paramétrica, cálculo de médias, desvios-padrão e coeficiente de correlação linear (r).

Para proceder à análise de validade das asserções deve-se seguir os passos da FIG. 2 - Fluxograma da Análise de Validade de Asserção.

Note-se que o ponto de corte recomendado (LIKERT, 1967) para o cálculo da correlação linear envolvendo os pares pontuação na asserção e o total de pontos no instrumento, por respondente, é de $r \geq 0,30$, que significa aceitar correlações positivas no intervalo de baixa à perfeita correlação, conforme evidenciado na TAB. 1 a seguir, uma vez que a medição de percepções não necessita do rigor estatístico de se ter perfeita correlação entre as variáveis envolvidas.

TABELA 1 - Valores da medida de correlação e respectiva interpretação

| r | correlação |
|------|-------------|
| 0.10 | desprezível |
| 0.20 | |
| 0.30 | baixo |
| 0.40 | |
| 0.50 | moderado |
| 0.60 | |
| 0.70 | |
| 0.80 | alto |
| 0.85 | |
| 0.90 | |
| 0.95 | |
| 0.98 | |
| 1.00 | perfeito |

Fonte: Understanding and Using Statistics Basic Concepts

Marty J.Schmidt (1975), pág.144.

Calcula-se o coeficiente de correlação linear (r) conforme fórmula (1) a seguir:

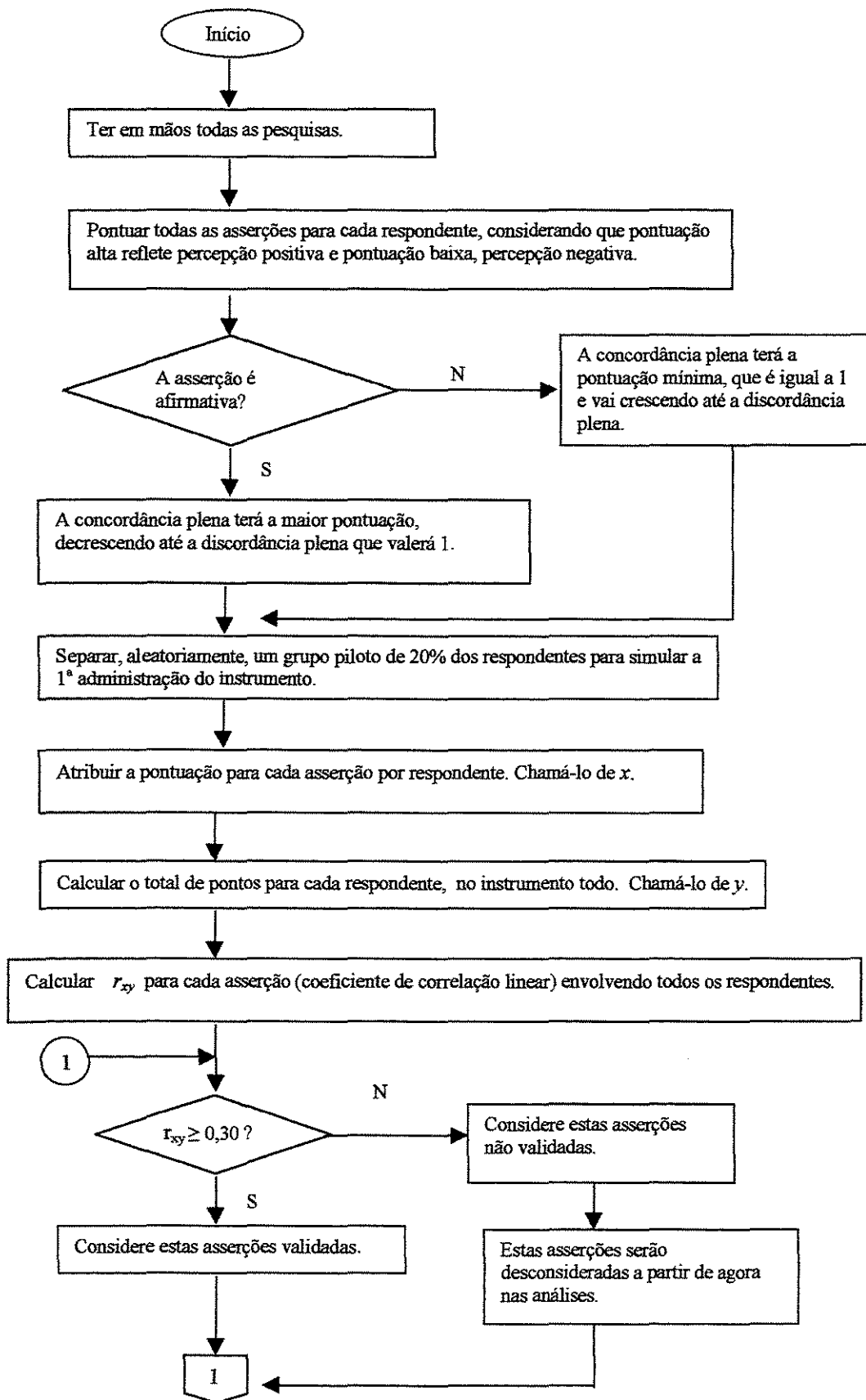
$$r = \frac{\sum xy - \frac{(\sum x)(\sum y)}{N}}{\sqrt{\left[\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{N} \right] \left[\sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{N} \right]}} \quad (1)$$

onde:

x = pontuação na asserção, por respondente.

y = total de pontos no instrumento, por respondente.

N = número de respondentes (tamanho da amostra)



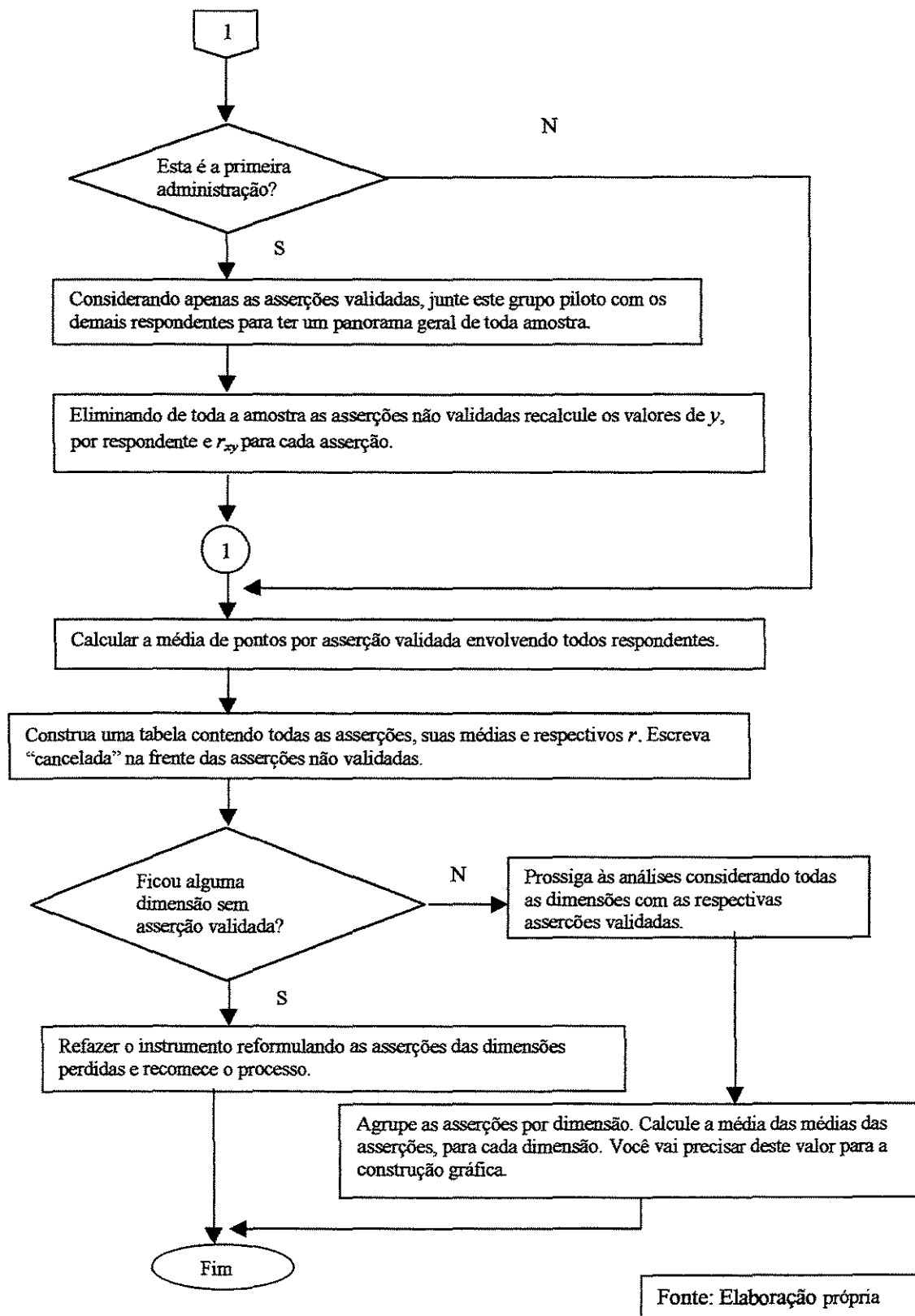


FIGURA 2 - Fluxograma da Análise de Validade da Asserção

4.1.3 Análise da Confiabilidade do Instrumento de Medição

A confiabilidade do instrumento nos dá a idéia da sua consistência, ou seja, devemos ter o mesmo resultado para cada respondente, se fosse novamente aplicado o mesmo instrumento.

Podemos ver em SCHMIDT (1975) que a forma mais direta para se verificar a confiabilidade de um instrumento é aplicá-lo a um grupo de pessoas, esperar um período de tempo, e então reaplicá-lo ao mesmo grupo. O coeficiente de correlação envolvendo o total de pontos por respondente entre a primeira e a segunda aplicação é conhecido como o coeficiente de confiabilidade e o procedimento utilizado chama-se método do teste-reteste. Este método pode não ser adequado para algumas formas de testes, por exemplo, onde as variáveis mudam com a evolução do tempo. Além disto, se considerarmos um período curto entre as aplicações do instrumento e, se forem apresentadas exatamente as mesmas asserções cada vez, então é possível que os respondentes sejam influenciados na segunda aplicação. Portanto o método teste-reteste de medida de confiabilidade só pode ser utilizado onde exista a certeza de que ambas aplicações produzem medidas não tendenciosas para as características testadas. Para contornar estes problemas existem alguns outros métodos. Todos apresentam vantagens e desvantagens na sua utilização. Podemos ver mais sobre isto em PASQUALI (1997). Utilizaremos no nosso estudo o método *split-half* (divisão ao meio). Neste método o instrumento é administrado para o grupo de pessoas uma única vez. Após validar as asserções, o instrumento é dividido em dois grupos, sendo que um grupo consiste das asserções de número par e o outro grupo das asserções de número ímpar. Cada respondente então terá uma pontuação em cada grupo de asserções (simulando duas aplicações do instrumento), e a correlação entre as pontuações obtidas nas duas metades constituirá a medida de confiabilidade.

A correlação obtida entre as pontuações dos dois grupos de asserções do instrumento, considerando-se todos os respondentes, é tomada como uma medida do teste de confiabilidade. O que se quer verificar com este teste de confiabilidade é se, ao participar deste processo num outro momento, a pessoa receberia a mesma pontuação. Ou seja, os resultados continuam válidos caso nenhuma mudança drástica aconteça.

Agora chamamos de :

X - total de pontos das asserções de número ímpar, por respondente.

Y - total de pontos das asserções de número par, por respondente.

Calculamos, então, segundo a Fórmula (1) o " r_{xy} " de Pearson

No caso da técnica das duas metades a correlação entre os escores das metades deve ser corrigida por meio da fórmula de Spearman-Brown (SCHMIDT, 1975). Essa correção impõe-se dado que a correlação se baseia somente na metade das asserções, e sabemos que o número de asserções afeta o resultado obtido na correlação (RULON, 1939).

Utilizando este r_{xy} para calcular o Coeficiente de Confiabilidade através da fórmula corrigida de Spearman-Brown:

$$R = \frac{2r_{xy}}{1+r_{xy}} \quad (2)$$

O valor de R , assim calculado, deve ser maior ou igual a 0.80 para ser considerado satisfatório; ponto de corte recomendado na literatura (LIKERT, 1967)

Se por um lado registramos como vantagem na escolha deste método *split-half* o fato de que exige apenas uma aplicação evitando erros temporais, por

outro lado ficamos frente à dificuldade de garantir equivalência das duas metades quando se trata de garantir entre elas o mesmo nível de dificuldade.

Para proceder à análise de confiabilidade do instrumento deve-se seguir os passos da FIG. 3 - Fluxograma da Análise de Confiabilidade, a seguir.

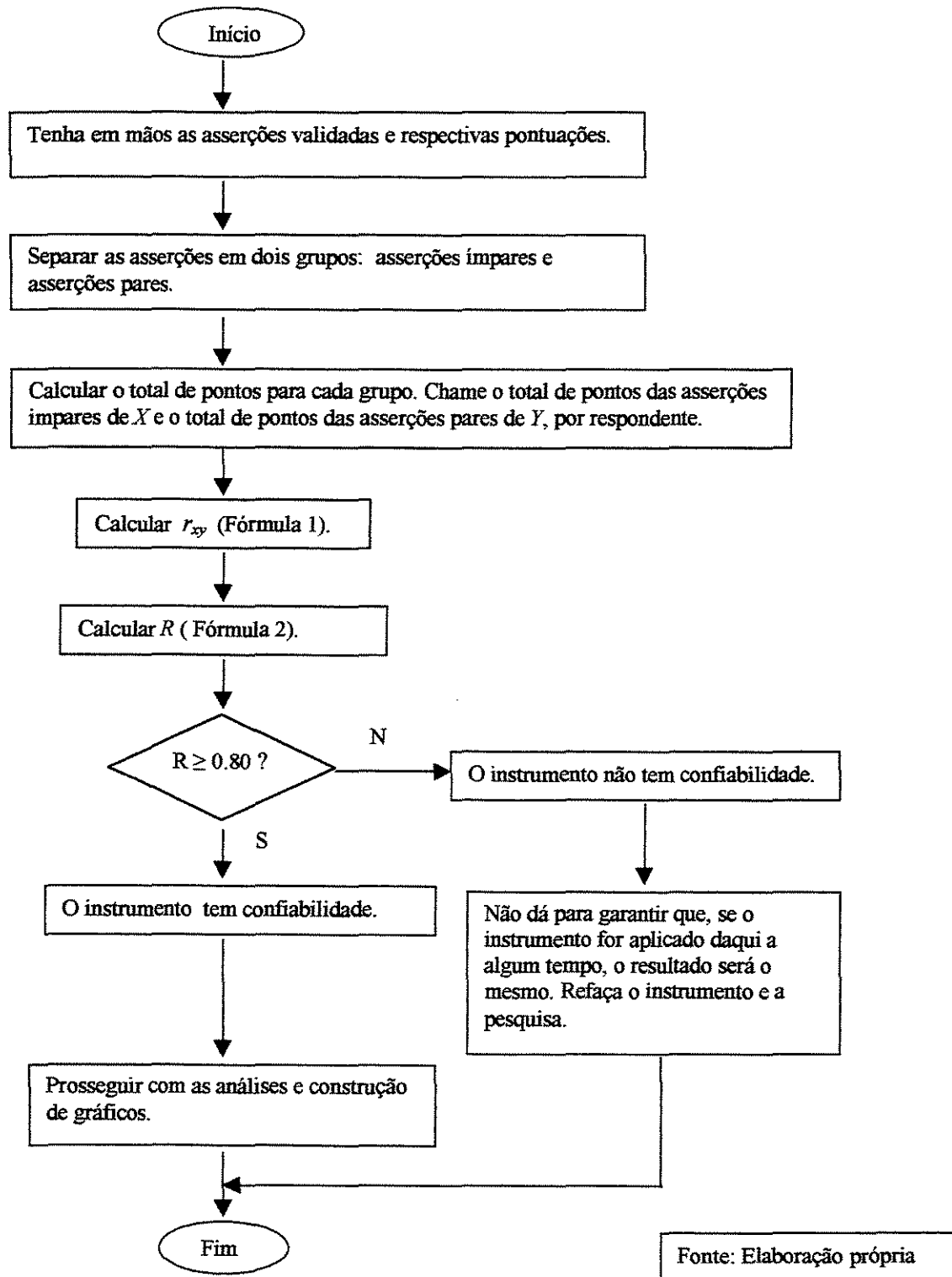


FIGURA 3 – Fluxograma da Análise de Confiabilidade

4.1.4 Cálculo das Médias

4.1.4.1 Média das Aserções

Calcula-se a média das asserções, somando-se as pontuações obtidas em cada asserção validada e dividindo pelo total de respondentes.

4.1.4.2 Média das Dimensões

A média das dimensões é a média das médias das asserções validadas que compõem a dimensão.

4.1.5 Construção e Interpretação Gráfica

Os gráficos aqui apresentados nos mostram as médias atitudinais distribuídas por intervalos. Como as pontuações das asserções, neste caso, podem assumir valores de 1 a 4, achamos razoável dividir o gráfico em 3 áreas, que passaremos a chamar de zonas. Como as piores situações são apresentadas pelas pontuações mais baixas, então quanto menor a pontuação, mais crítica está a situação e, desta maneira temos:

Intervalos das Médias

- 1,00 — 1,99 → zona de perigo (o traço do gráfico é vermelho)
- 2,00 — 2,99 → zona de alerta (o traço do gráfico é amarelo)
- 3,00 — 4,00 → zona de conforto (o traço do gráfico é verde)

Caso a média da asserção/dimensão apresente um valor entre 1,00 e 1,99 dizemos que esta é uma atitude extremamente negativa frente à asserção/dimensão e, então algo deve ser feito rapidamente. Se estiver entre 2,00 e 2,99 é considerada um valor preocupante, e deve ser visto como um alerta para a

asserção/dimensão afetada e algo deve ser feito também. Entre 3,00 e 4,00 interpretamos como uma atitude positiva frente à asserção/dimensão e, neste caso, nenhuma medida urgente precisa ser tomada.

4.2 Aplicação da Metodologia

A metodologia de coleta de dados adotada foi o desenvolvimento de um instrumento fechado de pesquisa do tipo escala atitudinal (LIKERT, 1967), considerando dimensões relevantes da qualidade de vida no trabalho, que foi aplicado a uma amostra significativa da população de operadores de produção, envolvendo as várias áreas de fabricação da Gradiente Unidade Vídeo.

Para assegurar que o instrumento fosse elaborado de forma a garantir uma linguagem adequada ao público alvo, fez-se uma série de entrevistas com parte dos operadores de produção e chefias imediatas: supervisores e chefe de produção, ao todo nove pessoas foram envolvidas.

A seguir optou-se por oito dimensões relevantes, conforme sugestão de WALTON (1973), evidenciadas a seguir:

- compensação satisfatória e adequada,
- condições de saúde e segurança no trabalho,
- uso e desenvolvimento de capacidades,
- oportunidade de crescimento e garantia de emprego,
- integração social na organização,
- constitucionalismo na organização,
- trabalho e o espaço total de vida, e
- relevância social da vida no trabalho.

Para cada dimensão relevante foram definidas seis ou mais asserções (afirmações) visando varrer o contínuo compreendido por dimensão.

O instrumento de medição aplicado encontra-se no Anexo I.

Na TAB. 2 a seguir encontram-se listados, por dimensão, os números atribuídos para cada asserção contida no instrumento de pesquisa:

TABELA 2
Numeração das Respectivas Asserções, por Dimensão,
Contidas no Instrumento de Medição

| Dimensão | Asserções |
|---|--|
| Compensação satisfatória e adequada | 1 - 10 - 19 - 28 - 37 - 46 |
| Condições de saúde e segurança no trabalho | 2 - 11 - 20 - 29 - 38 - 47 |
| Uso e desenvolvimento de capacidades | 3 - 9 - 12 - 18 - 21 - 27 30 - 36 - 39 - 45 - 48 - 54 |
| Oportunidade de crescimento e garantia de emprego | 4 - 13 - 22 - 31 - 40 - 49 |
| Integração social na organização do trabalho | 5 - 14 - 23 - 32 - 41 - 50 |
| Constitucionalismo na organização de trabalho | 6 - 15 - 24 - 33 - 42 - 51 |
| Trabalho e o espaço total de vida | 7 - 16 - 25 - 34 - 43 - 52 |
| Relevância social da vida no trabalho | 8 - 17 - 26 - 35 - 44 - 53 |

O instrumento completo envolveu, portanto, 54 asserções (afirmações) que contemplaram as dimensões definidas e que foram ordenadas de forma aleatória. Para estas asserções apresentou-se quatro alternativas de respostas, devendo ser escolhida apenas uma. A escala de resposta apresentada envolve quatro pontos, representando o nível de satisfação, conforme TAB. 3 a seguir:

TABELA 3

Pontuação por Nível de Satisfação

| Nível de Satisfação | Escala de Pontuação | |
|----------------------------|-----------------------|---------------------|
| | Asserções Afirmativas | Asserções Negativas |
| CP - concordo plenamente | 4 | 1 |
| IC - inclinado a concordar | 3 | 2 |
| ID - inclinado a discordar | 2 | 3 |
| DP - discordo plenamente | 1 | 4 |

Deliberadamente excluímos a opção “indiferente” da escala, ou seja, o respondente é conduzido a se posicionar positiva ou negativamente em relação à asserção.

Na Gradiente Unidade Vídeo havia 363 colaboradores diretos (operários) na época da pesquisa. Destes, foram amostrados 100 colaboradores para responder ao instrumento, o que significa 28%, distribuídos pelas várias áreas de fabricação, como podemos ver no GRAF. 2, a seguir:

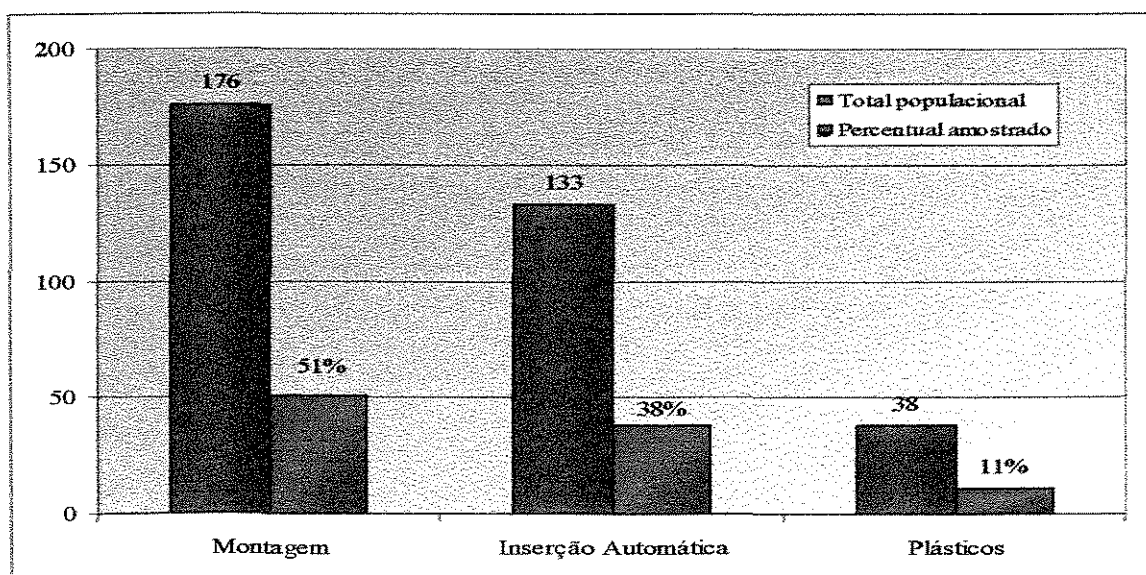


GRÁFICO 2 - Total de Operários (Colaboradores) e Percentual Amostrado, por área.

Pela semelhança nas características em relação ao trabalho, a Área de Placas de Celular foi considerada junto com a Área de Inserção Automática.

O plano amostral garantiu a representatividade e aleatoriedade na pesquisa. Devido a características de funcionamento da empresa, os colaboradores eram liberados para participar do processo, conforme disponibilidade de substituição no posto de trabalho por outro colaborador.

4.2.1 Validação do Instrumento

O instrumento quantitativo utilizado foi analisado quanto à validade de conteúdo e de asserção.

Validade de Conteúdo: Uma proposta inicial do instrumento foi construída, levando em conta entrevistas feitas com alguns operadores e chefias. As instruções, conteúdo e formato foram discutidos com profissionais da área de pesquisa em organizações no sentido de esclarecer questões, tais como: “A asserção é necessária? Os respondentes têm informações necessárias para responder o item? A asserção precisa ser mais concreta, específica e relacionada com a experiência pessoal do respondente? Responderão os respondentes as informações solicitadas? Pode a asserção ser mau compreendida? Contêm a asserção fraseologia difícil ou dúbia?” (LEMON, 1973).

A proposta do instrumento foi aprovada pelas pessoas consultadas, incluindo operadores, com pequenas modificações na fraseologia.

Validade da Asserção: Esta análise visa depurar o instrumento de asserções óbvias ou que não oferecem possibilidade de se varrer toda a gama de possibilidades de respostas oferecida pela escala adotada para o instrumento (de concordância plena a discordância plena). Primeiramente procedemos à análise de

um pequeno grupo (piloto), selecionado aleatoriamente, para termos um entendimento mais claro sobre o conteúdo do instrumento. Chamamos esta fase de primeira administração do instrumento. Depois da investigação deste grupo piloto, passou-se à análise do total de instrumentos respondidos. E à esta fase demos o nome de segunda administração do instrumento.

A TAB. 4, a seguir, inclui os resultados da análise das asserções da primeira (piloto) e segunda administração do instrumento.

Os dados da análise mostraram que:

1. Primeira Administração (Piloto):

- a) o valor médio por asserção do instrumento envolvendo 20 operadores escolhidos aleatoriamente foi de 2,4;
- b) as correlações entre pontuação na asserção e pontuação no instrumento todo foram extremamente baixas ($r < 0,30$)¹ nas asserções 3, 4, 6, 9, 20, 32, 38, 41, 42, 44, 50 e 53. Sendo inclusive negativas nas asserções 5, 13, 19 e 51, portanto estas asserções foram desconsiderados do cômputo final.

Numa primeira análise a média geral foi de 2,4 (escala de 1 a 4).

2. Segunda Administração:

- a) o valor médio por asserção do instrumento envolvendo toda a amostra (100 operadores) foi de 2,78, levando-se em conta somente as asserções validadas ($r \geq 0,30$);

¹ Calcula-se o coeficiente de correlação linear (r) por asserção entre as pontuações na asserção e a pontuação total no instrumento, por respondente, para verificar a existência de dispersão mínima ($r \geq 0,30$) ao longo da escala de pontuação (1 a 4), e se existe consistência entre pontuação na asserção e pontuação total no instrumento, por respondente.

b) as correlações entre pontuação na asserção e pontuação no instrumento todo foram extremamente baixas ($r < 0,30$) nas asserções 11, 14, 26 e 30, portanto estas asserções foram desconsideradas do cômputo final.

A média geral registrada foi de 2,78.

TABELA 4
Validação de Asserção

| Asserção (Extremos de escala 1 e 4) | Primeira Administração (N= 20) | | Segunda Administração (N= 100) | | |
|--|-----------------------------------|----------|-----------------------------------|----------|-----------|
| | \bar{x} | <i>r</i> | \bar{x} | <i>r</i> | |
| 01 | 2.0 | 0.68 | 2.0 | 0.56 | |
| 02 | 3.1 | 0.59 | 3.2 | 0.40 | |
| 03 | 3.2 | 0.25 | Cancelada | - | |
| 04 | 3.5 | 0.28 | Cancelada | - | |
| 05 | 3.9 | -0.06 | Cancelada | - | |
| 06 | 3.3 | 0.01 | Cancelada | - | |
| 07 | 2.9 | 0.41 | 3.1 | 0.48 | |
| 08 | 3.5 | 0.60 | 3.6 | 0.40 | |
| 09 | 2.6 | 0.14 | Cancelada | - | |
| 10 | 2.3 | 0.75 | 2.4 | 0.45 | |
| 11 | 3.1 | 0.35 | 3.1 | 0.26 | Cancelada |
| 12 | 3.2 | 0.69 | 3.2 | 0.54 | |
| 13 | 2.8 | -0.05 | Cancelada | - | |
| 14 | 3.1 | 0.32 | 3.5 | 0.25 | Cancelada |
| 15 | 2.6 | 0.57 | 2.5 | 0.39 | |
| 16 | 2.7 | 0.70 | 2.5 | 0.51 | |
| 17 | 2.7 | 0.54 | 2.6 | 0.34 | |
| 18 | 2.4 | 0.70 | 2.5 | 0.64 | |
| 19 | 2.6 | -0.07 | Cancelada | - | |
| 20 | 2.6 | 0.15 | Cancelada | - | |
| 21 | 3.0 | 0.54 | 3.0 | 0.57 | |
| 22 | 2.7 | 0.72 | 2.7 | 0.58 | |
| 23 | 3.3 | 0.43 | 3.0 | 0.43 | |
| 24 | 2.6 | 0.61 | 2.8 | 0.57 | |
| 25 | 2.2 | 0.55 | 2.6 | 0.50 | |
| 26 | 3.8 | 0.38 | 3.8 | 0.25 | Cancelada |
| 27 | 2.8 | 0.52 | 2.9 | 0.60 | |

(continua)

TABELA 4
Validação de Asserção

(continuação)

| Asserção (Extremos de escala 1 e 4) | Primeira Administração (N= 20) | | Segunda Administração (N= 100) | | |
|--|-----------------------------------|----------|-----------------------------------|----------|-----------|
| | \bar{x} | <i>r</i> | \bar{x} | <i>r</i> | |
| 28 | 2.5 | 0.64 | 2.7 | 0.37 | |
| 29 | 3.1 | 0.66 | 3.0 | 0.56 | |
| 30 | 3.7 | 0.45 | 3.7 | 0.24 | Cancelada |
| 31 | 2.9 | 0.37 | 2.8 | 0.40 | |
| 32 | 2.9 | 0.09 | Cancelada | - | |
| 33 | 2.4 | 0.43 | 2.6 | 0.49 | |
| 34 | 2.0 | 0.31 | 2.2 | 0.46 | |
| 35 | 3.1 | 0.38 | 3.1 | 0.43 | |
| 36 | 2.7 | 0.57 | 3.1 | 0.40 | |
| 37 | 2.3 | 0.70 | 2.2 | 0.55 | |
| 38 | 3.0 | 0.09 | Cancelada | - | |
| 39 | 3.1 | 0.67 | 2.9 | 0.41 | |
| 40 | 3.4 | 0.67 | 3.4 | 0.61 | |
| 41 | 2.8 | 0.13 | Cancelada | - | |
| 42 | 3.9 | 0.17 | Cancelada | - | |
| 43 | 1.6 | 0.46 | 1.8 | 0.45 | |
| 44 | 3.9 | 0.00 | Cancelada | - | |
| 45 | 2.3 | 0.36 | 2.4 | 0.62 | |
| 46 | 2.2 | 0.55 | 2.2 | 0.48 | |
| 47 | 3.2 | 0.47 | 3.2 | 0.36 | |
| 48 | 1.7 | 0.65 | 2.1 | 0.62 | |
| 49 | 2.3 | 0.36 | 2.3 | 0.52 | |
| 50 | 3.9 | 0.12 | Cancelada | - | |
| 51 | 3.4 | -0.03 | Cancelada | - | |
| 52 | 2.3 | 0.64 | 2.4 | 0.34 | |
| 53 | 3.6 | 0.25 | Cancelada | - | |
| 54 | 3.0 | 0.67 | 3.0 | 0.49 | |

4.2.2 Confiabilidade do Instrumento

A técnica de divisão ao meio (*split-half method*) foi usada, bem como a fórmula de correção de Spearman-Brown (Fórmula 2). Os resultados de confiabilidade do instrumento são apresentados na TAB. 5.

O coeficiente de confiabilidade final foi de 0.91, significando que o instrumento é satisfatório quanto ao quesito confiabilidade, ou seja, o mesmo grupo responderia da mesma forma ao mesmo instrumento ao longo de determinado período de tempo.

TABELA 5
Sumário dos Resultados de Confiabilidade

| Número de Aserções Validadas | Confiabilidade / split-half (N=100) | |
|---------------------------------|-------------------------------------|------|
| | r | R |
| 34 | 0.84 | 0.91 |

4.2.3 Análise das asserções não validadas pelo método

As asserções não validadas poderão ser usadas para confirmar ou justificar aquelas validadas. Por exemplo, uma asserção que apresente média alta e que não foi validada pode orientar na busca de soluções de outra asserção que tenha sido validada. Vide item 5.4.2 a seguir. Além disto, o óbvio pode não ser conhecido e esta, uma excelente oportunidade para percebê-lo.

5. RESULTADOS OBTIDOS

Na TAB. 6, a seguir, podemos observar que 62% dos respondentes têm um nível de atitude no mínimo positivo em relação aos aspectos medidos relativos à qualidade de vida no trabalho dos mesmos.

TABELA 6
Síntese das Atitudes dos Colaboradores Diretos

| Intervalo de Pontuação ² | Nível de Atitude | Frequência (N=100) | % |
|-------------------------------------|------------------|--------------------|-------|
| 113 ___ 136 | Muito Positivo | 11 | 11.00 |
| 87 ___ 112 | Positivo | 51 | 51.00 |
| 61 ___ 86 | Negativo | 35 | 35.00 |
| 34 ___ 60 | Muito Negativo | 3 | 3.00 |

$$\chi^2 = 58.24 > \chi^2_{\text{crítico}} = 11.34 ; \text{g.l.} = 3 ; p \leq 0.01 \text{ (Conover, 1980)}$$

O teste não-paramétrico do χ^2 (qui-quadrado) evidenciou que a frequência encontrada não é obra do acaso.

² Os quartis foram calculados considerando-se a diferença entre as pontuações totais máxima e mínima possíveis, no instrumento, por respondente, levando-se em conta o total final aprovado de asserções (34) e o fato da escala de pontuação utilizada na validação do instrumento de medição ter seus extremos 1 e 4.

5.1 Perfil Atitudinal dos Colaboradores Diretos por Dimensão (geral)

Pelo GRAF. 3, abaixo, verificamos que nenhuma dimensão apresenta sua média³ na zona de perigo, ou seja, média entre 1,00 e 1,99 (barra vermelha). Observamos também que apenas três dimensões – “Condições de saúde e segurança do trabalho”, “A relevância social da vida no trabalho” e “Integração social na organização” estão com suas médias na zona de conforto do gráfico, médias variando entre 3,00 e 4,00. As demais estão na zona de alerta, ou seja, com médias variando entre 2,00 e 2,99.

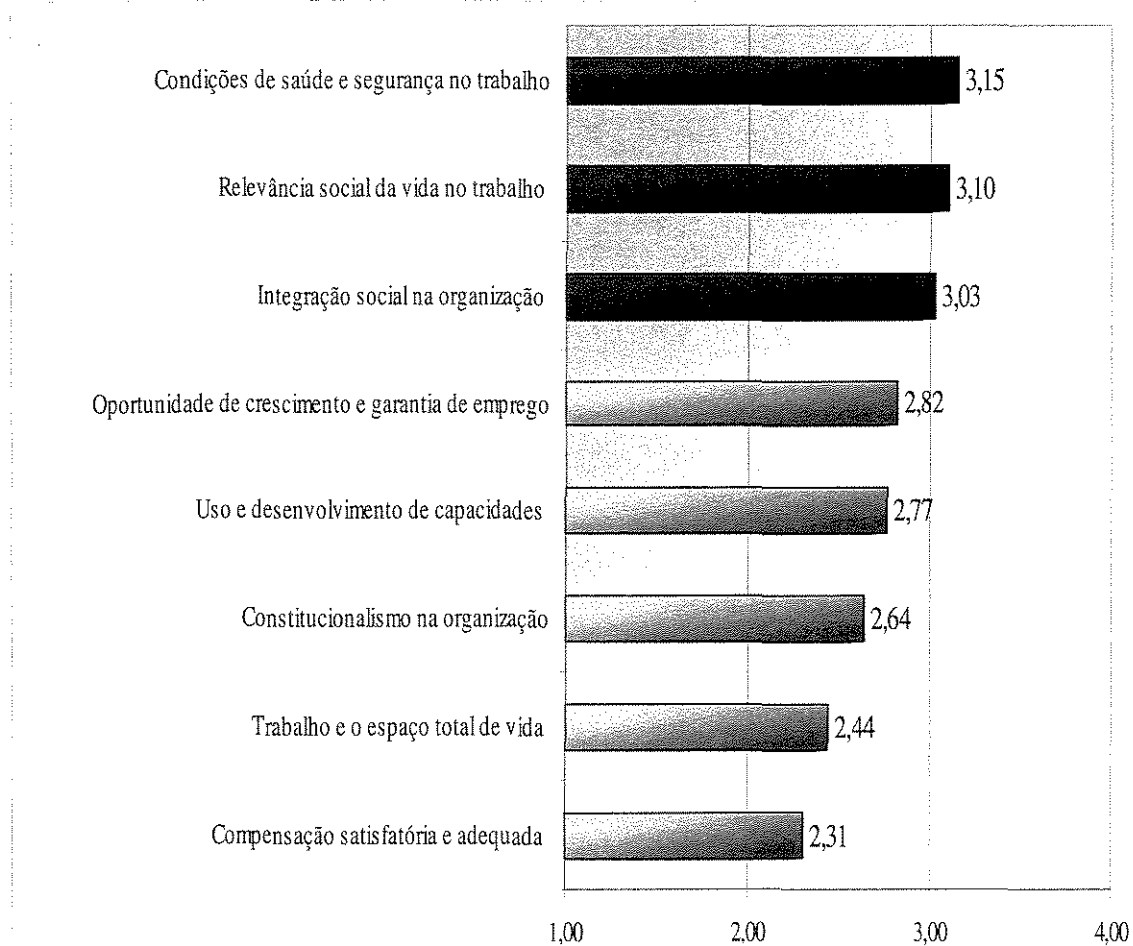


GRÁFICO 3 – Perfil Atitudinal dos Colaboradores Diretos por Dimensão (geral)

³ A média de determinada dimensão é a média das médias das asserções validadas da mesma.

5.1.1 Perfil Atitudinal dos Colaboradores Diretos por Dimensão da Área de Plásticos

O gráfico abaixo nos mostra o perfil atitudinal dos colaboradores da área de Plásticos que é semelhante à situação atitudinal geral, com apenas três dimensões com níveis de percepção satisfatórias. Sendo que a asserção “condições de saúde e segurança do trabalho” encontra-se no limite inferior da zona de conforto.

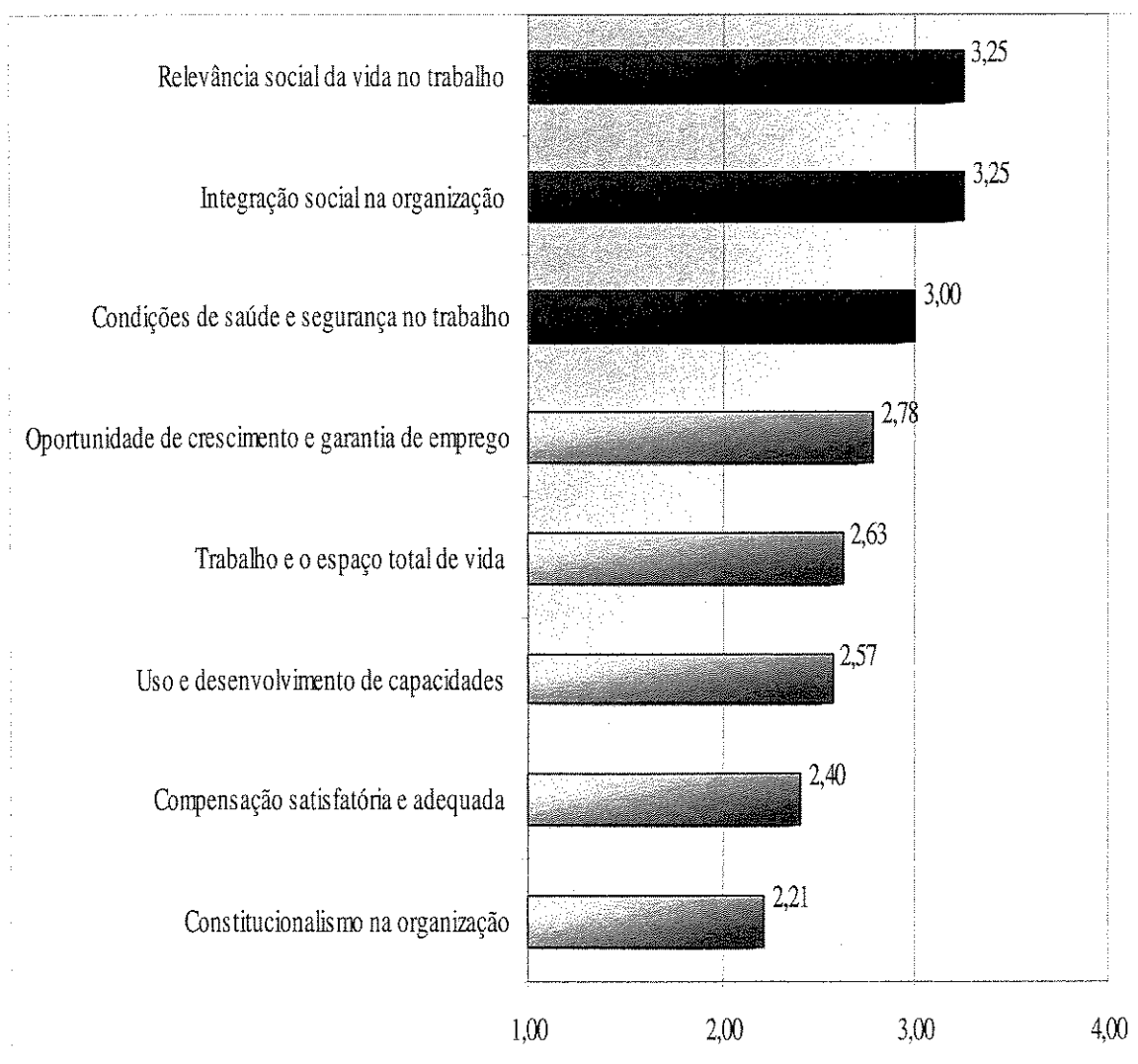


GRÁFICO 4 - Perfil Atitudinal dos Colabores Diretos da Área de Plástico, por Dimensão

5.1.2 Perfil Atitudinal dos Colaboradores Diretos, por Dimensão, da Área de Inserção Automática

O GRAF. 5 nos mostra o perfil atitudinal dos colaboradores da Inserção Automática e podemos verificar que a maioria das dimensões medidas estão na área de percepção positiva dos colaboradores.

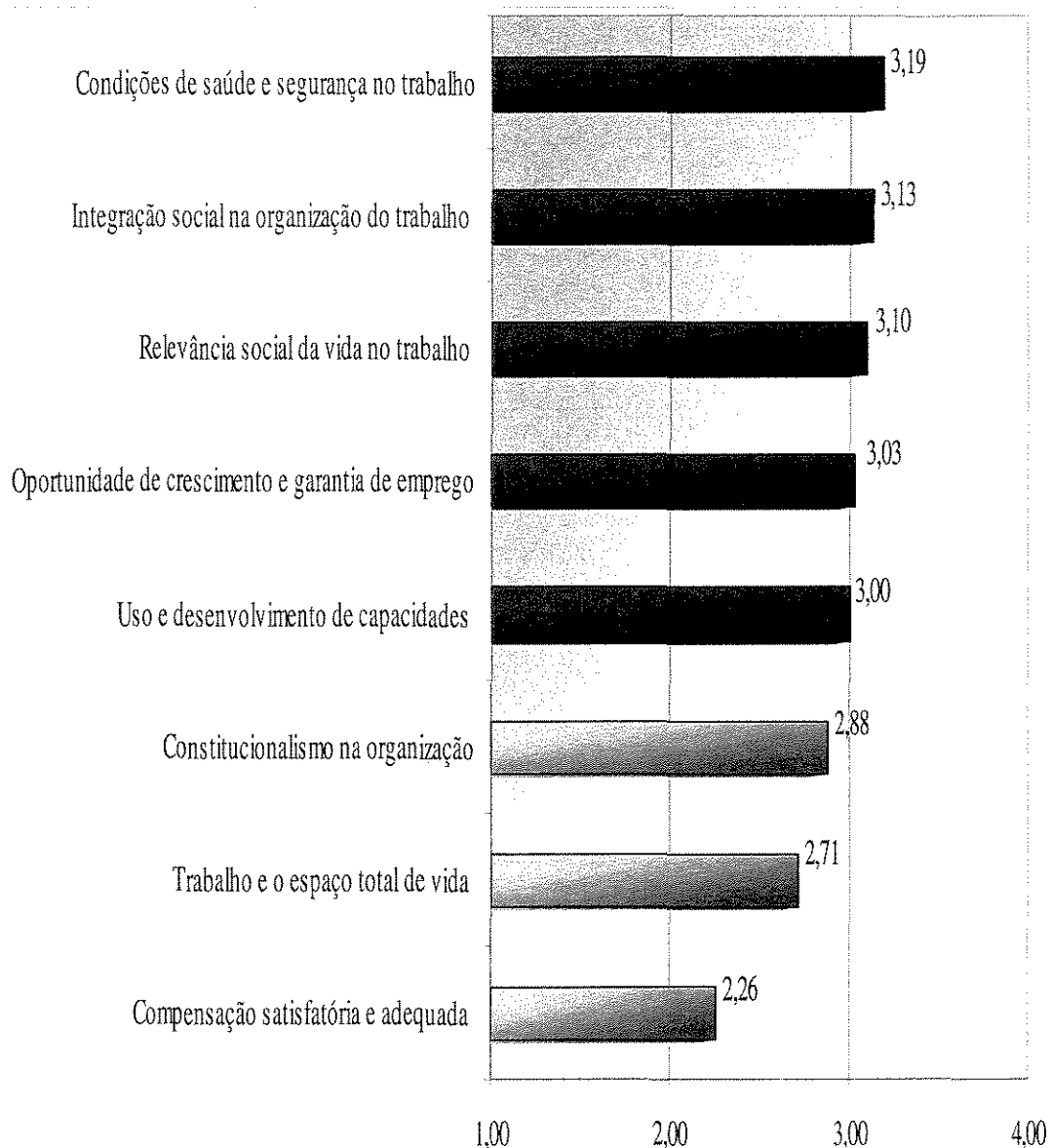


GRÁFICO 5 – Perfil Atitudinal dos Colaboradores da Área de Inserção Automática, por Dimensão

5.1.3 Perfil Atitudinal dos Colaboradores Diretos, por Dimensão, da Área de Montagem

O gráfico abaixo nos mostra o perfil atitudinal dos colaboradores da área de Montagem, onde observamos que se trata de um grupo mais insatisfeito em relação às dimensões medidas. Apenas duas das oito dimensões foram avaliadas de maneira positiva.

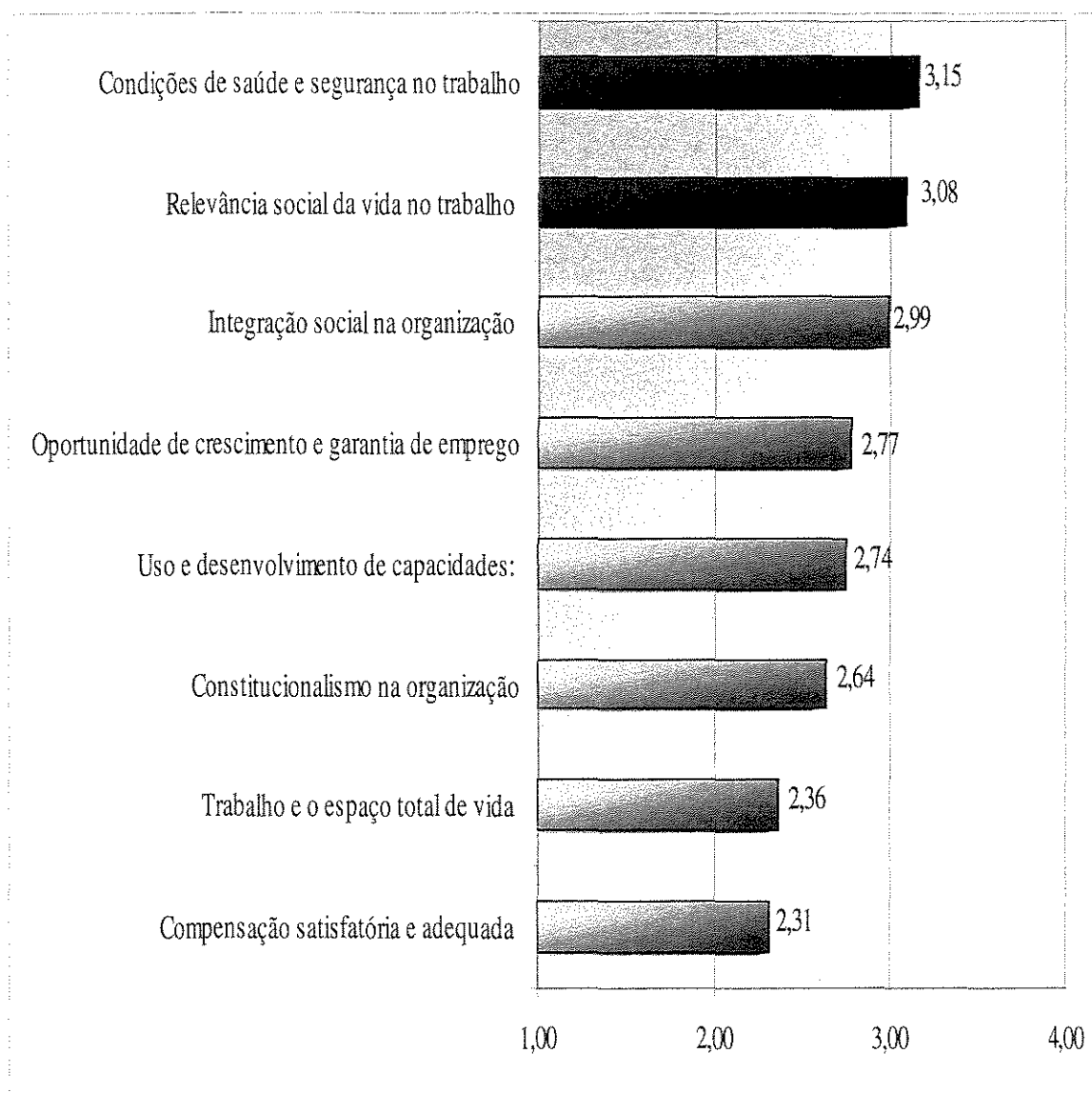


GRÁFICO 6 – Perfil Atitudinal dos Colaboradores Diretos da Área de Montagem, por Dimensão

5.2 Perfil atitudinal dos Colaboradores Diretos por Asserção (geral).

O GRAF. 7, a seguir nos mostra o perfil atitudinal, por asserção, de todos os colaboradores pesquisados.

5.2.1 Perfil Atitudinal dos Colaboradores Diretos da Área de Plásticos, por Asserção.

Nesta área, o GRAF. 8, a seguir, nos mostra que temos duas asserções em diferentes dimensões, na zona de perigo do gráfico

5.2.2 Perfil Atitudinal dos Colaboradores Diretos da Área de Inserção Automática, por Asserção.

O GRAF. 9, a seguir, aponta que na Inserção Automática temos duas asserções na zona de perigo e uma outra no limite inferior da zona de alerta.

5.2.3 Perfil Atitudinal dos Colaboradores Diretos da Área de Montagem, por Asserção.

Aqui vemos, pelo GRAF. 10 que, as asserções na zona de alerta são quantitativamente maiores que as asserções na zona de conforto, além de termos uma asserção com média na zona de perigo.

GRÁFICO 7 - Perfil Atitudinal dos Colaboradores Diretos, por Asserção (geral).

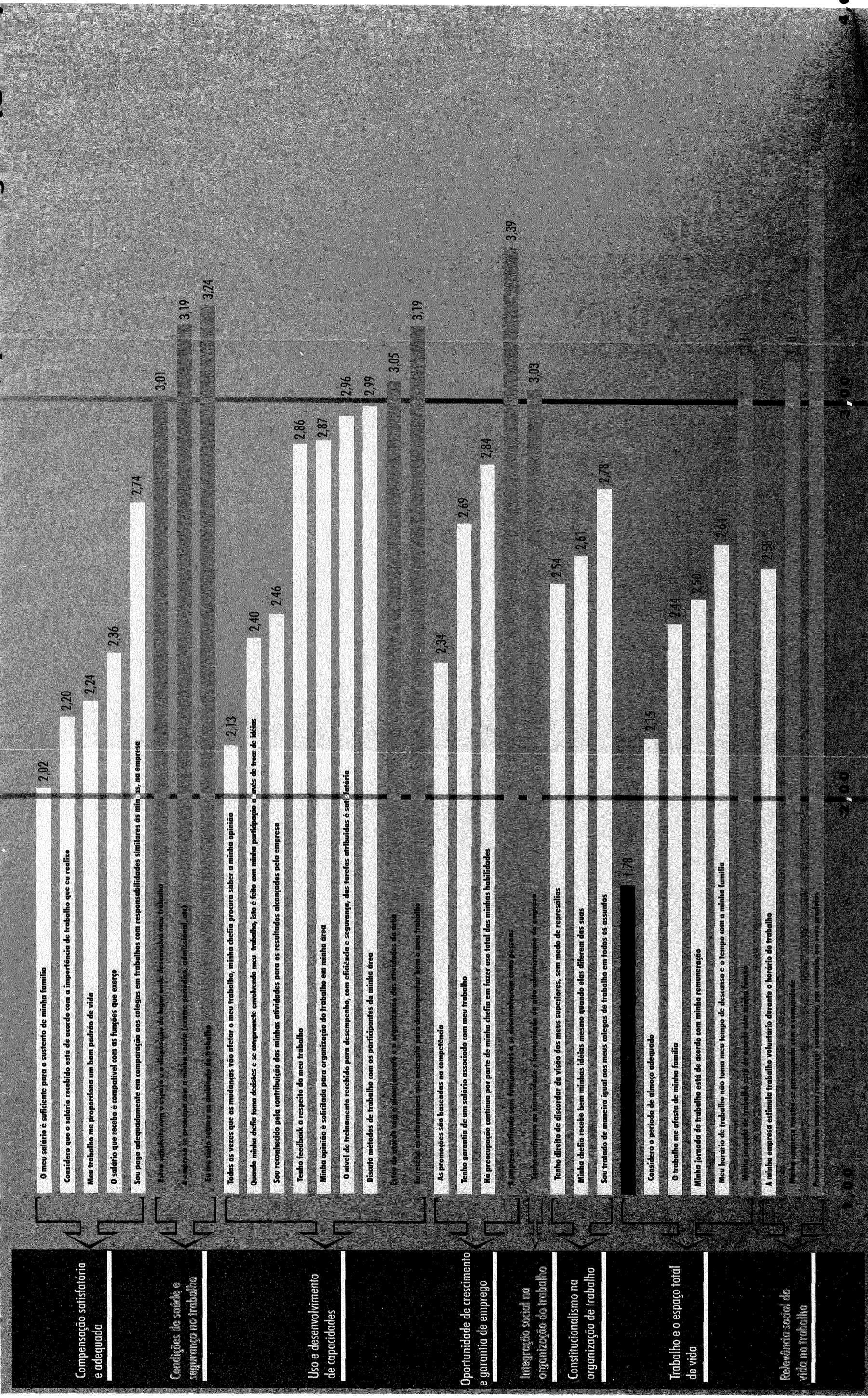


GRÁFICO 8 - Perfil Atitudinal dos Colaboradores Diretos da Área de Plásticos, por Asserção.



GRÁFICO 9 - Perfil Atitudinal dos Colaboradores Diretos da Área de Inserção Automática, por Asserção.

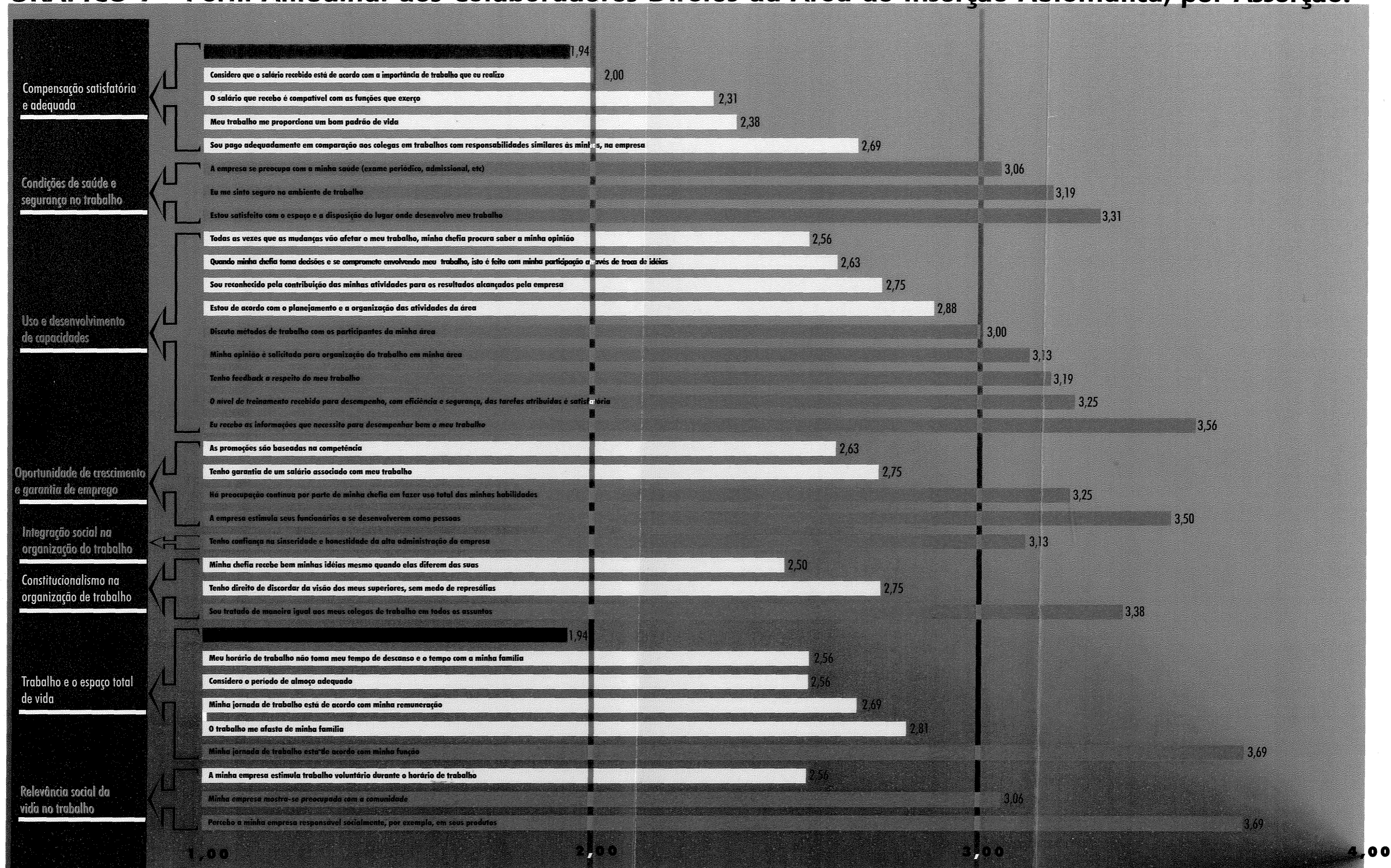
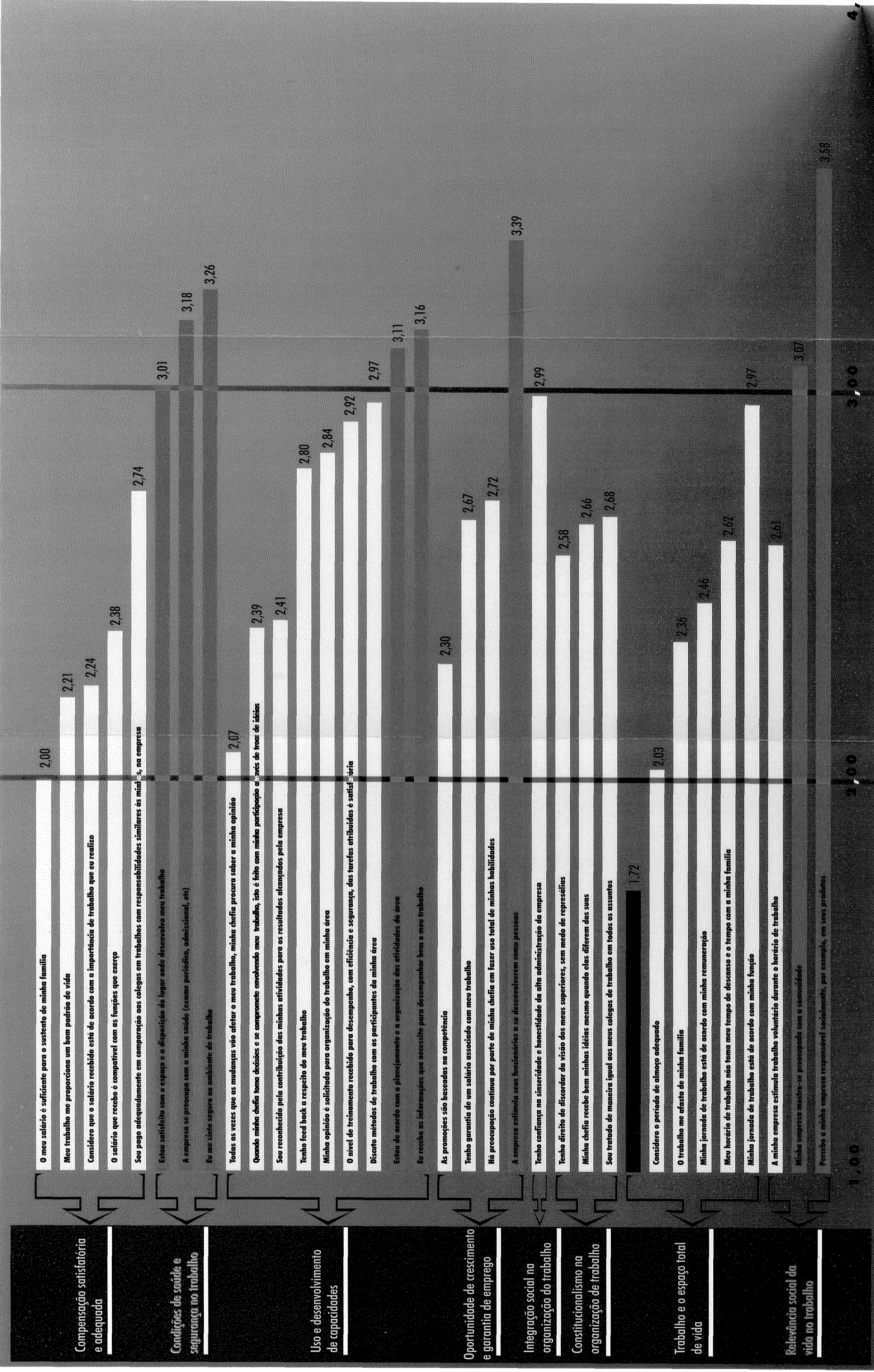


GRÁFICO 10 - Perfil Atitudinal dos Colaboradores Diretos da Área de Montagem, por Asserção.



5.3 Análise dos Dados

Ao compararmos o percentual de 62% dos colaboradores com atitudes no mínimo positivas em relação à qualidade de vida no trabalho na empresa, conforme TAB. 6, com o desejável como meta que é de 80% (BRUNO, 1999), notamos que existe uma defasagem que deve ser verificada, e transformada em plano de ação para melhoria.

Pelo GRAF. 3 verifica-se que nenhuma dimensão apresentou sua média na zona de perigo (ou seja, média entre 1,00 e 2,00 - barra vermelha). Observou-se, também, que apenas três dimensões - "Condições de saúde e segurança do trabalho", "A relevância social da vida no trabalho" e "Integração social na organização"- estão com suas médias na zona de conforto do gráfico, as outras estão na zona de alerta, ou seja, com médias variando entre 2,00 e 3,00.

5.3.1 Análise por Dimensão

5.3.1.1 Compensação satisfatória e adequada (média=2,31)

Os colaboradores registraram sua insatisfação quanto ao salário não ser suficiente para o sustento da família e não proporcionar um bom padrão de vida e, também, quanto ao salário não estar de acordo com a importância do trabalho que realiza além de não ser compatível com as funções exercidas; entretanto, a insatisfação diminuiu quando se mediu o fato de ser pago adequadamente em comparação a colegas em trabalhos com responsabilidades similares na empresa. Esta dimensão se apresentou na zona de alerta em todas as áreas. Sendo que a área que apresentou a média mais baixa foi a de Inserção Automática (ver GRAF. 5). Ao analisar-se as asserções por área verificamos que, na Inserção Automática, "O meu salário é suficiente para o sustento de minha família" encontra-se na zona de perigo

(média abaixo de 2,00 – ver GRAF.9) e “Considero que o salário recebido está de acordo com a importância do trabalho que realizo” encontra-se no limite inferior da zona de alerta (com média entre 2,00 e 2,99 – ver GRAF. 9). Na área de Montagem, o item “O meu salário é suficiente para o sustento de minha família” apresentou a média no limite inferior da área de alerta (média = 2,00), ver GRAF. 10.

5.3.1.2 Condições de saúde e segurança no trabalho (média = 3,15)

Esta foi a dimensão melhor pontuada no geral. Sendo que a área de Montagem a percebeu como a melhor. Aqui, no geral, todas as asserções estão na faixa verde do gráfico (ver GRAF. 7). Ao analisarmos por área verificamos que está no amarelo a asserção “Estou satisfeito com o espaço e a disposição do lugar onde desenvolvo meu trabalho” na área de Plásticos (ver GRAF. 8).

5.3.1.3 Uso e desenvolvimento de capacidades (média = 2,77)

Como pode-se verificar no GRAF. 5, somente a área de Inserção Automática apresentou média na zona verde do gráfico (média = 3,00). A área com a pior média foi a de Plásticos (ver GRAF. 4). No geral, as asserções escolhidas como melhores foram “Eu recebo as informações que necessito para desempenhar bem o meu trabalho” e “Estou de acordo com o planejamento e a organização das atividades da área”. As piores foram: “Todas as vezes que as mudanças vão afetar o meu trabalho, minha chefia procura saber a minha opinião” – está na zona vermelha na área de Plásticos - e “Quando minha chefia toma decisões e se compromete envolvendo meu trabalho, isto é feito com minha participação através de troca de idéias” – também com a menor média na área de Plásticos (ver GRAF. 8).

5.3.1.4 Oportunidade de crescimento e garantia de emprego (média = 2,82)

A área de Plásticos e de Montagem apresentaram as menores médias, ficando na zona amarela do gráfico (ver GRAF. 4 e 6). A asserção melhor posicionada foi “A empresa estimula seus funcionários a se desenvolverem como pessoa”; nela, todas as

áreas têm médias na zona verde do gráfico. A pior colocada foi “As promoções são baseadas na competência”. Aqui, as áreas de Montagem e de Plásticos foram as que mais reclamaram (ver GRAF. 10 e 8).

5.3.1.5 Integração Social na organização do trabalho (média = 3,03)

Esta dimensão encontra-se com a média geral na zona verde do gráfico (ver GRAF. 3). Ao analisarmos as áreas, verificamos que a área de Montagem (ver GRAF. 6) foi a mais crítica. Esta dimensão ficou com apenas uma asserção validada. As outras foram perdidas, talvez, devido à obviedade da asserção. Podemos observar que as asserções não validadas apresentaram pontuação alta, a saber: “Me relaciono bem com meus colegas de função” (média= 3,8); “Tenho um bom relacionamento com minha chefia imediata” (média= 3,5); “Colaboro com meus colegas no desempenho das suas funções” (média = 3,7), etc. O que nos mostra uma percepção positiva em relação à esta dimensão.

5.3.1.6 Constitucionalismo na organização de trabalho (média = 2,64)

A asserção com menor média foi “Tenho direito de discordar da visão dos meus superiores, sem medo de represálias”, sendo que na área de Plásticos a média está na zona vermelha do gráfico (média = 1,75). Além disso, está nessa área a maior discordância para “Minha chefia recebe bem minhas idéias mesmo quando elas diferem das suas” e “Sou tratado de maneira igual aos meus colegas de trabalho em todos os assuntos”(ver GRAF. 8).

5.3.1.7 Trabalho e o espaço total de vida (média = 2,44)

Todas áreas estão com valores médios na zona de alerta, sendo que a área de Montagem apresentou o maior índice de insatisfação (GRAF. 6). Ao analisarmos as asserções (geral) observamos que “O tempo de intervalo (5 min.) durante a jornada de trabalho é suficiente” apresentou a média na zona de perigo (média = 1,78). Verificando esta asserção por área vemos que as áreas de Inserção Automática e

Montagem foram as que apresentaram esta média na zona de perigo, com valores abaixo de 1,94 (ver GRAF. 9 e 10). A asserção “Considero o período de almoço adequado” foi outra com média baixa (média = 2,15), sendo a área de Montagem aquela que apresentou a menor média. Outra responsável pela baixa média nesta dimensão foi “O trabalho me afasta de minha família” e aqui a área de Plásticos foi a que mais insatisfação apresentou. Na seqüência temos “Minha jornada de trabalho está de acordo com minha remuneração”. Além disso, a área que mais discordou de “Meu horário de trabalho não toma meu tempo de descanso e o tempo com a minha família” foi a Inserção Automática (ver GRAF. 9).

5.3.1.8 Relevância social da vida no trabalho (média = 3,10)

A área de Plásticos foi a que apresentou melhor média para esta dimensão (ver GRAF. 4) embora, todas as áreas estejam com média acima de 3,00 (considerada boa). A asserção “Percebo a minha empresa responsável socialmente, por exemplo, em seus produtos” seguida da “Minha empresa mostra-se preocupada com a comunidade” foram as mais bem pontuadas em todas as áreas. A asserção “Minha empresa estimula trabalho voluntário durante o horário de trabalho” ficou com a pior média em todas as áreas (ver GRAF. 8, 9 e 10).

5.3.2 Análise Por Área

5.3.2.1 Área de Plásticos (média geral = 2,67)

Nesta área, antes mesmo do descontentamento com relação ao salário, os colaboradores apontam para o fato de não poderem discordar da visão dos superiores sem medo de represálias. Alegam também não serem consultados na eminência de mudanças que afetem o seu trabalho. Ao reclamarem sobre o salário, são mais positivos quanto ao fato de não existir diferenças salariais entre colegas em trabalhos semelhantes (média = 2,88) apesar do contrário disto ter sido citado como comentário.

Reclamaram do tempo de intervalo (5 min.) durante a jornada de trabalho. Não acreditam muito que as promoções sejam baseadas na competência. Diferentemente das outras áreas eles não estão tão satisfeitos com o espaço e a disposição do lugar onde desenvolvem seu trabalho. Foram extremamente positivos em relação à responsabilidade social e comunitária da empresa.

A seguir, os registros feitos pelos respondentes:

“Porque a diferença de salário entre os colegas que exercem a mesma função?”

“Porque a diferença de salário entre áudio e vídeo para pessoas que exercem as mesmas funções?”

“Na minha opinião existe diferença de salários entre uma empresa e outra (no caso Gradiente Açaí e Gradiente Solimões) e isto não deveria acontecer já que as duas são do mesmo grupo. A Gradiente deveria fornecer aos seus funcionários o curso de metrologia, pois algumas pessoas gostariam de fazer e não têm dinheiro, assim como matemática básica e outros cursos. Quanto ao resto, não tenho do que reclamar pois gosto da empresa em que trabalho.”

“Manter um bom relacionamento entre a Empresa e o bom funcionário.”

“Os fatos importantes são que a fábrica oferece assistência média, se preocupa com o meio ambiente, com minha educação pessoal e profissional. Tem muitas coisas, etc.”

5.3.2.2 Área de Inserção Automática (média geral = 2,86)

Esta foi a área mais insatisfeita com relação ao salário. São extremamente negativos quanto ao fato dele ser suficiente para o sustento da família e estar de acordo com a importância do trabalho realizado. Reclamaram bastante do intervalo (5 min.) durante o expediente. Concordam que a jornada de trabalho está de acordo a função exercida. Acreditam que a empresa os estimula a se desenvolverem como pessoas. Concordam que a ela é responsável socialmente. Eles sentem que o trabalho toma tempo da vida fora da empresa. Também não tiveram uma atitude positiva frente ao fato da chefia receber bem as idéias mesmo quando diferem das suas. Esta é a área que apresentou mais dimensões na zona de conforto (média $\geq 3,00$), ou seja na faixa verde do gráfico. Significando um maior contentamento em relação às dimensões medidas. Estão muito satisfeitos com o espaço e a disposição do lugar onde trabalham, acreditam que a organização estimula-os a se desenvolverem como pessoas, concordam com a jornada de trabalho em relação à função exercida e vêem sua empresa como muito responsável socialmente. Os descontentamentos maiores são com relação ao salário que, como dizem, além de insuficiente para proporcionar um bom padrão de vida ainda está aquém da importância do trabalho que realiza. Não acreditam muito nas promoções por competência.

A seguir estão registradas as anotações feitas pelos respondentes:

Inserção Automática:

“Sobre o salário, a empresa não se preocupa em dar a promoção para aquele funcionário que realmente trabalho direito.”

“Hoje a empresa investe bastante no crescimento profissional do seu funcionário, mas é necessário visar também os horários que são oferecidos os treinamentos e cursos, dando oportunidade para todos os interessados.”

“Só tenho uma coisa a lamentar. É que em nosso trabalho como operários, muitas das funções que exercemos, em caso de demissão, não tem valor algum em relação a outras atividades do mercado. A não ser de empresa para empresa, por isso é muito importante a contribuição da empresa para que os funcionários cheguem a cursar uma faculdade. Qualquer ajuda nesse quesito é muito importante para nós que não temos muito poder aquisitivo.”

“A empresa em que trabalho é uma ótima empresa. Pois já trabalhei em duas anteriores. O salário teria que melhorar mais para que a harmonia entre empregador e empregado fosse melhor.”

“Trabalho muito tempo na Gradiente. Nunca fui chamada atenção por chefia, supervisor, chefe de produção e outros mais. Me sinto bem no meu trabalho. Gosto de todos, principalmente da minha supervisora. Do meu trabalho, só tenho a agradecer.”

Placas de Celular:

“Com relação à minha chefia, gostaria que o supervisor da área tivesse mais paciência e boas maneiras para com a equipe, pois o mesmo às vezes é muito grosso com alguns companheiros, chegando até a humilhá-los diante dos outros.”

“No ambiente de trabalho do meu setor, a chefia se preocupa em proporcionar um local onde os colaboradores se sintam bem à vontade. Isso faz com

que a produtividade aumente juntamente com uma boa qualidade. Eu gostaria que nos outros setores fosse, também assim, para que a qualidade dos nossos produtos (que são de ótima qualidade) chegasse a 100% de sua autonomia.”

“Acredito que a qualidade do trabalho e dos nossos produtos pode vir a crescer mais, quando as oportunidades forem dadas às pessoas que querem e que fazem por onde crescer na empresa e não àquelas pessoas que, por conhecimento da chefia, pulam etapas tirando a oportunidade daqueles que há muito tempo galgam um lugar ao sol.”

“A pesquisa que você está fazendo com os funcionários da Gradiente é muito importante para nós. Sempre está colocando nossas idéias e falando sobre a nossa empresa, o que para mim, é ótimo.”

5.3.2.3 Área de Montagem (média geral = 2,68)

Os colaboradores desta área denunciaram seu descontentamento com o salário, que acham insuficiente para o sustento de suas famílias. Além disso alegaram que o salário recebido não lhes proporciona um bom padrão de vida. Estão extremamente descontentes com o tempo de intervalo (5 min.) durante a jornada de trabalho e não consideram o período de almoço adequado. Estão insatisfeitos com a maneira de coordenação de alguns supervisores, chegando a sugerir algumas providências. Não são consultados, como gostariam, em relação às mudanças que afetem o seu trabalho. Consideram que trabalham numa empresa que é responsável socialmente e que os estimula a se desenvolverem como pessoas e profissionais. Estão satisfeitos com as condições de saúde e segurança do trabalho.

A seguir, estão transcritos os registros que os respondentes fizeram no corpo da pesquisa:

“Seleção interna ainda é um grande problema nesta empresa, pois a mesma não está aproveitando os funcionários internos.”

“Achei importante, agora, de fazerem teste para promoções, avaliando a pessoa, dando oportunidade, fazendo cursos, mostrando interesse com os funcionários.”

“Na minha opinião, todos os funcionários deveriam ter o direito de mostrar o que sabem para serem bem avaliados para uma seleção de promoção de cargo. Os nossos curriculuns devem ser bem analisados pelo treinamento.”

“Gostaria que houvesse mais justiça em relação às promoções. Ex: se você tivesse mais tempo de empresa é que deveria recebê-las.”

“Os funcionários antigos deveriam ter mais oportunidades, pois, se estão na empresa, é sinal que não estão ali por acaso. Eu acho que eles não têm mais nada para mostrar. E acabar principalmente com essas panelinhas.”

“Na minha opinião as pessoas deveriam pegar promoção pela sua competência e não por ser parente ou conhecido. Que é o que acontece na maioria das vezes, e isso nos deixa muito triste e até mesmo chateado. Porque muitas vezes nos esforçamos e não somos reconhecidos.”

“Que realmente seja verdade que as promoções que ocorriam só porque o chefe saía com a funcionária, tenham acabado mesmo. E que todos tenham real oportunidade.”

“Nem sempre as promoções são baseadas na competência. Existem pessoas que dão tudo de si para a empresa e, quando tem uma promoção, as oportunidades são dadas só para quem tem alguém forte dentro da empresa. Têm pessoas que trabalham há 3 anos na mesma função e não têm oportunidade de crescer; a chefia nem olha para o trabalho que está sendo feito pelo funcionário.”

“Não promover somente as panelinhas.”

“Acho que no caso das seleções internas há um certo ‘preconceito’ para com os funcionários que têm menos tempo de empresa e menos experiência. Geralmente só são solicitados aqueles que já têm 1 ou até 2 anos de empresa, ou na função exercida. Existem aqui, muitas pessoas que têm muita capacidade e não pode inscrever-se por não ter o tempo que é exigido.”

“O trabalho, quando em excesso, me afasta da minha família e atrapalha meu crescimento no aprender.”

“Trabalho o dia todo e faço faculdade à noite. Tenho pouco tempo para cuidar de meus filhos ainda pequenos e, me chateia muito quando marco um programa com eles e preciso trabalhar sábado e domingo. Amo a empresa que trabalho, mas amo muito mais meus filhos.”

“É de extrema importância que se tenha afinidade com a administração, porque somos todos uma equipe. Um exemplo é que, até mesmo na pesquisa, a área administrativa ficou de fora. Deve haver uma maior aproximação das áreas, porque é dessa forma que os problemas como um todo serão resolvidos; deixando-se de lado o preconceito entre pessoas da produção e os chamados do “staff”.”

“Acho que na empresa falta um pouco mais de troca de informações, entre as chefias e entre elas e os funcionários.”

“Os funcionários de departamentos como ADM, PCP, Compras e, principalmente, do RH, distraem os funcionários da área de Montagem. Nós, da área de Montagem, sentimos grande constrangimento devido aos maus funcionários, não qualificados, que exercem a inter-relação entre ambos.”

“Independente das afirmações aqui contidas eu acredito na empresa como um todo. Sinto ela crescendo a cada ano e faz isso de uma forma visível.”

“A empresa em que trabalho é muito boa, em vários aspectos. Tanto na preocupação com o treinamento do funcionário na parte profissional quanto pessoal. O clima de trabalho entre os funcionários é ótimo.”

“Reconheço o empenho da empresa em ministrar cursos aos colaboradores, porém, deveriam fazer isso com mais frequência e maior número de vagas possível, porque sabemos que é muito importante ter versatilidade mas, nem todos podem tirar do bolso para financiar seu crescimento profissional e já que nem todos podem, deveriam olhar-se as promoções também pelo tempo de serviço.”

“Fazer uns cursos na empresa, pois os funcionários precisam de mais conhecimentos.”

“Acho que a empresa deveria oferecer ajuda de custo para que possamos aprender uma língua estrangeira, pois no mundo de hoje é obrigatório sabermos uma outra língua. O mercado exige e, com isso, não podemos parar, temos que ir à luta.”

“A empresa ajuda os funcionários em relação aos estudos facilitando nas mensalidades universitárias e oferecendo cursos internos. Porém, ela está se omitindo em relação à uma determinada pessoa, que não deveria fazer parte da nossa família Gradiente. Ela se chama “A”, é supervisora de linha IRD. Ela abusa do poder que acha que tem, tratando todos com ignorância e estupidez. Acho que ela deveria se conscientizar que todos nós somos iguais. Não é por ser um cargo de confiança que ela pode tratar mal todos que cruzam o seu caminho, independente de ser ou não da sua linha.”

“Não sei se é certo o que vou colocar, não só por mim, mas por todos da minha área. A linha IRD tem uma ‘reserva’ que ganhou promoção de ‘alimentadora’ para ‘reserva’, e anda agindo como ‘supervisora’. Ofende todo mundo, trata mal as grávidas, colocando-as em posto pesados, implica com todo mundo, se acha dona da verdade, só anda estressada. Ela precisa melhorar.”

“Gostaria que o Sr. “B” oferecesse uns cursos de relações humanas aos ‘reservas’ para que eles saibam se relacionar com os funcionários com que trabalham. Para que eles aprendam como tratar um ser humano, não como uns analfabetos.”

“Gostaria que os ‘chefes de produção’, orientassem uma ‘supervisora’ que se acha dona do mundo; grita com todos, mal educada, trata mal os funcionários. Eu queria que o Sr. “B” tomasse uma providência contra esta supervisora. Pra quem não sabe, eu estou falando da cobra da “A”. Ela não sabe conversar com os funcionários, só sabe gritar. Fala mal de todos. Tem pessoa que não sabe mais o que fazer com ela. Os funcionários de outras linhas não querem mais trabalhar na linha com ela, porque ela os trata muito mal.”

“Na minha área de trabalho seria bom que principalmente algumas ‘reservas’ fizessem um curso de relações humanas. E, também, que o pessoal que organiza os

curtos internos que a empresa oferece, observassem quem fez e quem não fez e desse oportunidade para todos. Algumas pessoas fizeram o curso de 'capacitação', outras de 'eletrônica digital I'. Agora só quem vai fazer 'digital I' é quem já fez 'capacitação'. Isso não é justo. Porque não fazem logo para todos 'capacitação' e, depois 'digital I'? E, quando todos tiverem feito, aí então fariam o 'digital II'.?"

"A empresa deveria oferecer oportunidade tanto dentro como fora, por exemplo, cursos profissionais dentro da Empresa. E mais tempo para com a família."

"Esta empresa é boa de trabalhar, gosto do tratamento que tenho. Ela tem um bom convênio. Somos atendido em consulta e exames. O refeitório também é bom. Temos uma boa alimentação e, em geral, está tudo bem."

"Gostaria que a empresa desse uma cesta básica para aquelas pessoas que, no final do mês, não tivesse falta, nem atraso."

"Esta empresa ajuda os funcionários a crescer e se desenvolver profissionalmente. Basta interesse da parte de seus funcionários. Para mim, apenas nosso salário não satisfaz as nossas necessidades."

"Numa empresa como a Gradiente, entre as melhores do mundo, deveriam fazer algumas diferenças de salário de função. Tipo assim: mais participação na empresa, sem faltas no mês. E a preocupação com a saúde, colocar a melhor assistência médica. Se não existe melhor que a Unimed, que fique a Unimed."

"Gostaria, se possível, a volta da assistência médica Unimed."

“Sorteio de produtos visíveis e honestos. Fim do cartel e favorecimento. Saúde progressiva; plano de saúde. Manutenção de equipamentos e estruturas de trabalho. Reuniões mais democráticas e amigas.”

“Gostaria que tivéssemos dez minutos de intervalo no horário do nosso expediente e que nosso intervalo de almoço fosse de 1 hora.”

“Acho que 40 minutos para o almoço insuficiente para uma pessoa almoçar e fazer suas necessidades, seja ela qual for.”

“Gostei muito da pesquisa. Tivemos a oportunidade de expor nossas idéias. Era muita a vontade de poder participar de algo assim.”

“As siglas CP, IC, ID e DP na minha opinião confundem um pouco as respostas não dando muita clareza no entendimento das perguntas com as respostas. Mas , gostei bastante da sua iniciativa em se preocupar com o bem estar dos colaboradores. Boa sorte.”

5.4 - Recomendações a Partir da Análise

5.4.1 Compensação Satisfatória e Adequada

- A informação de que o salário não é suficiente para o sustento da família deve ser verificada. Levantar junto a órgãos competentes a estimativa do valor necessário para se viver dignamente na região e comparar este valor com o salário pago pela empresa. Mostrar o resultado desta pesquisa para os colaboradores, comunicando paralelamente os fatos relacionados com o orçamento salarial (composição do custo da empresa) colocando-os a par do que poderá ser feito a curto,

médio e longo prazo. Isto vem de encontro ao fato dos colaboradores dizerem que seu salário não é suficiente para o sustento da família.

- Estando os colaboradores inteirados dos fatos relacionados com o orçamento salarial da Empresa (composição de custos), estabelecer um compromisso entre as partes (empresa e colaboradores) de redução de custos e despesas, definindo, por exemplo, que este porcentual seja revertido em forma de bônus para os empregados ao ser atingida a meta.
- Deixar claro para o colaborador o que a empresa espera dele em cada tarefa e o que representa um desempenho abaixo da média, um desempenho médio e um desempenho acima da média, informando-o sobre a recompensa atrelada a cada tipo de desempenho. Garantir que os colaboradores com desempenho realmente acima da média obtenham aumentos salariais também acima da média ou participação nos lucros e resultados diferenciada. O conceito de desempenho abaixo da média, médio e acima da média pode ser definido com a participação dos colaboradores, assegurando que os fatores de medição sejam de controle deles. Este desempenho pode ser medido individual e coletivamente. Esta medida corrige o fato da percepção negativa dos colaboradores em relação ao fato de não serem recompensados devidamente em relação à importância da tarefa exercida.
- Implantar um sistema de remuneração que esteja associado à aquisição de competências individuais e que leve em consideração o desempenho da equipe e da empresa como um todo. Comunicar para os colaboradores, de forma clara, as definições em relação à este sistema para que ele entenda a razão das possíveis diferenças salariais em relação aos próprios colegas, dizimando possíveis descontentamentos.

- Continuar fazendo pesquisa salarial nas empresas da região, por funções discriminadas e fazer os ajustes necessários para corrigir eventuais distorções, divulgando internamente, de forma clara, os resultados desta pesquisa para esclarecimento dos funcionários, mostrando as possibilidades e disponibilidades da empresa para atuar sobre o problema a curto, médio e longo prazo. Caso a pesquisa aponte para uma conformidade com o mercado, esta informação deve ser divulgada internamente.

- Seguir de forma a cumprir com equidade a Lei que disciplina a participação nos lucros e resultados (PRL).

- Criar mecanismos de dar incentivos e recompensas a departamentos e/ou áreas, pelas melhorias implantadas. Esta prática estimula o trabalho em equipe já que a empresa pode estar encorajando os empregados a unirem esforços naquela unidade.

5.4.2 Condições de Saúde e Segurança no Trabalho

Verificar junto à área de Plásticos o motivo da insatisfação em relação ao espaço e a disposição do lugar onde desenvolve o trabalho pois não existe anotações que indiquem a causa desta insatisfação.

- Embora a pontuação na asserção 11 (eliminada) – “Tenho à disposição EPI’s (Equipamento de Proteção Individual) necessários”, tenha sido elevada (3,1), constatamos nas várias áreas fabris a sua não utilização por parte da maioria dos colaboradores, o que vai frontalmente contra a qualidade de vida no trabalho dos mesmos. Recomendamos, fortemente, que os superiores imediatos passem a se responsabilizar continuamente pelo efetivo uso dos EPI’s através de orientações e, eventualmente, advertências verbais e/ou escritas. A asserção “Conheço as normas

internas de segurança do trabalho” que também não foi validada, e que, no total apresentou média alta (média = 3,5) demonstra conhecimento a respeito das normas, que incluem o uso do EPI. Portanto, não se trata de desconhecimento sobre a necessidade do uso destes.

5.4.3 Uso e Desenvolvimento de Capacidades

- Discutir com os envolvidos as mudanças prestes a acontecer ou a serem planejadas para a área. Como eles conhecem, melhor que ninguém, as tarefas e os requisitos necessários para realizá-las, poderão colaborar intensamente se forem chamados para tal. Além do fato desta atitude demonstrar consideração com o colaborador, ele se sente respeitado pelo seu conhecimento e valorizado pela organização. A troca de idéias é anseio destes colaboradores também no que se refere às mudanças que afetam o trabalho. Se a mudança operacional for mais abrangente, a discussão poderá ser feita através de um questionário escrito preenchido por todos os que quiserem participar, do contrário a discussão poderá ser feita em uma reunião no início do período de trabalho, na própria área. Se for necessário selecionar uma equipe, procurar reunir representantes de todas as funções e níveis.

- As pessoas esperam sentir que são reconhecidas pela contribuição do seu trabalho para os resultados alcançados pela empresa. Se isto não estiver acontecendo, pode ser que o funcionário não esteja compreendendo especificamente quais são as contribuições que a empresa espera dele e, neste caso, se sinta desconsiderado. Se for isto, a organização deve envolver os funcionários nesta discussão e deixar claro o envolvimento esperado de cada um. Caso a empresa não esteja reconhecendo as contribuições, então deve rever esta postura e dar mostras de seu apreço pela atitude do colaborador, seja com um agradecimento sincero ao reconhecer comportamentos e resultados, seja criando um ambiente que permita

recompensas intrínsecas (sentimentos que vêm de dentro da pessoa, tais como, os sentimentos positivos gerados pelo próprio trabalho, a excitação de vencer desafios, de ajudar os outros, de um trabalho bem feito, etc). Este comportamento da empresa contribui com a auto-estima dos funcionários. Afinal, o funcionário saber que seu trabalho é significativo e vital para ela, produz nele uma recompensa intrínseca.

- O feedback a respeito do trabalho é algo que precisa ser desenvolvido. Aqui cabe uma postura da empresa no sentido de dar um retorno, seja ele positivo ou negativo, para o colaborador. Um feedback específico, além de mostrar ao funcionário quais os aspectos de seu trabalho são verdadeiramente importantes para a empresa, ainda lhe fornece informações necessárias para concentrar seus esforços de maneira mais produtiva e, mostra também, que ele está sendo acompanhado de perto. Isto pode ser feito através do supervisor, desde que o relacionamento entre eles (supervisor e colaborador) seja bom. Isto também produz nele uma recompensa intrínseca.

- Levando em consideração que a dinâmica do trabalho é rotineira e pré-determinada, não existe discussão dos colaboradores com seus pares a respeito disto. Esta percepção negativa poderá ser atenuada de duas maneiras, sendo elas, mostrar para os colaboradores a limitação desta discussão tendo em vista a dinâmica do trabalho e, tentar na medida do possível, dentro desta limitação, a troca de idéias entre eles, tirando mais proveito dos grupos de Círculo de Controle da Qualidade existentes.

5.4.4 Oportunidade de crescimento e garantia de emprego

- Para eliminar a sensação de favoritismo denunciada na asserção “As promoções são baseadas na competência” a empresa deve deixar muito claro os

critérios considerados para a promoção. Nestes critérios estarão contidos os valores, os comportamentos e resultados que reforçam estes valores, para a obtenção dos resultados. Estes valores deverão estar adequados à empresa e às pessoas que nela trabalham. Desta forma elimina-se a desmotivação dos funcionários provocada pelo fato de não conseguirem fazer a ligação entre esforço e recompensa. A área de Recursos Humanos, além de definir claramente os critérios de promoção deverá esclarecer também os limites, ou seja aquilo que não é considerado como critério; juntamente com as várias áreas da organização.

- Os colaboradores devem ser estimulados a fazer uso de suas melhores habilidades trazendo com isto importantes contribuições. Este estímulo pode vir em forma de informações, de autonomia para tomar algumas decisões e resolver problemas, de livre trânsito de acesso a pessoas, de treinamento e oportunidades para o desenvolvimento do pessoal produtivo que deseja melhorar suas habilidades. Este estímulo deve ser dado levando em consideração o cumprimento de metas estabelecido no âmbito do seu trabalho.

5.4.5 Integração social na organização do trabalho

- A confiança na sinceridade e honestidade da alta administração está abalada no Setor de Montagem. Aqui deve ser feito um trabalho de resgate desta confiança que passa por todas as sugestões dadas neste capítulo. Já discutimos que a confiança é a base do relacionamento para qualquer empresa em qualquer momento. Tornar transparente os processos administrativos faz com que os funcionários se sintam envolvidos e tornem-se confiantes e, esta confiança será mantida se os processos organizacionais forem eminentemente justos. Na medida do possível as comunicações deverão ser feitas frente à frente envolvendo eficazmente as pessoas e

sustentando sua credibilidade. O contato pessoal com a alta administração produz nas pessoas um sentimento intrínseco de consideração.

5.4.6 Constitucionalismo na organização de trabalho

- Os colaboradores em cargos de comando (supervisores) devem ser vistos como facilitadores, intermediadores ou interlocutores. Desta forma, obteriam a confiança de seus subordinados. Para isto algumas arestas precisam ser aparadas ou esclarecidas. Aqui proponho um trabalho de Sociodrama. Constitui-se em dinâmicas grupais, fundamentadas na proposta do Psicodrama, que visam a obtenção do mapeamento dos pontos de tensão existentes nos grupos, bem como o encaminhamento de alternativas de soluções criadas pelos próprios participantes. Através desta metodologia, os componentes do grupo abordado se percebem fazendo parte de uma sociodinâmica, ampliando assim sua visão que pode estar compartimentalizada e individualizada. Como consequência, tais integrantes podem identificar suas contribuições de toda ordem na sociodinâmica estabelecida, abrindo-se, deste modo, alternativas de transformações para uma melhor construção do projeto coletivo em questão.

- Além disso, podemos aplicar aqui a proposta da “Learning Organization”: onde o aprendizado começa com a conscientização da necessidade de mudar. Esta conscientização pode ter início nos feedbacks dos subordinados aos supervisores, por exemplo. Em seguida, esse supervisor se empenha em descobrir o que significa tornar-se um líder mais eficaz. Seu terceiro passo é empreender alguma ação que o ajude a melhorar a capacidade de liderança – participando de um treinamento, por exemplo. Analisando depois os resultados dessa ação para determinar outras. Talvez seja necessário, para algumas destas etapas, um trabalho coletivo (supervisor e equipe), no sentido de se criar algo novo para a qualidade nos

relacionamentos. As pessoas terão de aprender o que é trabalho em equipe eficaz, para o qual um requisito importante é a comunicação franca e direta. Isso, por sua vez, talvez exija algumas modificações em comportamentos que atrapalham a comunicação. Isto viria corrigir o aspecto negativo em relação ao direito de discordar dos superiores sem medo de represálias e, também, a percepção negativa em relação à receptividade dos superiores com idéias que diferem das suas e ao direito de igualdade.

5.4.7 Trabalho e o espaço total de vida

- período de descanso (5 min) foi considerado insuficiente pelos colaboradores e as áreas que mais contribuíram para este resultado foram as áreas de Montagem e Inserção Automática. Os envolvidos, melhor que ninguém, sabem o tempo necessário para seu descanso e, portanto, colocadas as necessidades da empresa, colher sugestões deles próprios em relação a este tempo.

- O período de almoço foi considerado inadequado e, desta forma, poderia ser feita uma pesquisa na empresa com o objetivo de mapear qual seria o período adequado para a maioria dos colaboradores. Nas frases registradas existe, inclusive, uma sugestão para que este tempo seja de 1h para o almoço e dez minutos para o descanso.

- Com relação ao fato do trabalho afastar o funcionário de sua família e tomar tempo do seu descanso, o que poderia ser feito seria uma orientação, um aconselhamento a respeito do uso do tempo, com a família de forma proveitosa. Às vezes o problema não advém apenas da falta de tempo com a família, mas de como este tempo esteja sendo utilizado. A empresa também pode promover valores que

estejam em conformidade com os valores das pessoas e, desta forma, minimizar o conflito entre trabalho e família.

- Aqui os respondentes dizem que sua jornada de trabalho está de acordo com sua função, mas não de acordo com sua remuneração. De novo constatando o fato da não equidade salarial já denunciada no item 5.2.1.

5.4.8 Relevância social da vida no trabalho

- A percepção negativa constatada aqui é o não estímulo de trabalho voluntariado durante o horário de trabalho, o que pode vir a ser realmente objetivo da empresa através de ações junto à comunidade, uma vez que os colaboradores afirmam que a empresa é preocupada com a comunidade e é responsável socialmente pelos seus produtos.

5.4.9 Recomendação geral

- Fazer um “benchmarking” dessas asserções apontadas como negativas com empresas concorrentes, já que SPENDOLINI (1995) nos diz que *“O benchmarking pode ser feito de quase tudo que possa ser observado e medido.”*

- Fazer um “benchmarking” interno, ou seja, entre as áreas; verificando as asserções melhores pontuadas nas outras áreas, estudando-as e trocando idéias no sentido de colocar em prática as idéias boas de outras áreas.

- Divulgar os resultados do presente estudo aos colaboradores utilizando, por exemplo, o mural já existente.

- Criar mecanismos de comunicação interna, ou seja, maneiras de informar os colaboradores das decisões técnicas, administrativas e políticas da empresa. Em algumas situações o que se percebe é um problema de falta de comunicação em relação a algumas práticas da empresa e não a sua falha. Por exemplo, a empresa faz pesquisa salarial no mercado, mas como não divulga os resultados internamente, os colaboradores ficam com a sensação de que seu salário é inferior ao aplicado no mercado.

6 CONCLUSÃO GERAL

Considerando que as empresas devem, pelos motivos já mencionados, cuidar bem dos seus funcionários e que para isto elas devem estar atentas às percepções que os mesmos têm das várias dimensões envolvidas, julgamos de suma importância fazer periodicamente um diagnóstico da qualidade de vida no trabalho. E para tanto este estudo, tendo como objetivo inicial diagnosticar a qualidade de vida no trabalho de um grupo de funcionários, mostrou uma metodologia, passo a passo, de como fazê-lo. Verificamos aqui os cuidados a serem tomados ao se criar um instrumento de medição e também a importância da verificação de sua consistência e confiabilidade.

A metodologia de confecção de um instrumento, sua validação de conteúdo e confiabilidade é muito útil e aplicável em várias situações, mas extremamente interessante quando aplicada a informações com características de subjetividade, pois os procedimentos decorrentes da sua aplicação minimiza estes efeitos. Portanto, podemos afirmar que esta metodologia permite um diagnóstico da qualidade de vida no trabalho.

Para cada etapa temos algumas considerações e cuidados que, se observados, garantem com maior segurança a consistência dos resultados alcançados.

Com relação ao instrumento criado gostaria de ressaltar a importância da linguagem utilizada estar de acordo com a linguagem dos respondentes. É preciso também conhecer sua rotina de trabalho, pois quando se aplica a mesma pesquisa para funcionários que trabalham em áreas diferentes é necessário verificar as diferenças nas dinâmicas das rotinas de trabalho, pois uma afirmação pode fazer sentido para uma área e não fazer para outra. Um cuidado especial deve ser tomado em relação às asserções no sentido de não inviabilizar a análise da pontuação

em relação às asserções no sentido de não inviabilizar a análise da pontuação atribuída pelo respondente, ou seja, não podemos ter asserções com sentido dúbio e tampouco medindo mais que uma percepção. Por exemplo, “A empresa em que trabalho é responsável socialmente em seus produtos, com o meio ambiente e com a comunidade”. Ao responder, por exemplo, concordo plenamente, não dá para saber se a concordância é em relação à responsabilidade da empresa em relação a seus produtos ou em relação ao meio ambiente ou em relação à comunidade. LIKERT, ROSLOW e MURPHY (1993) nos fala sobre a importância disto. É preciso também garantir para os participantes a lisura e transparência do processo todo fazendo com que eles sintam que o sigilo de suas colocações será garantido. Neste sentido é sempre mais indicado oferecer uma urna onde eles possam colocar a pesquisa depois de preenchida, ficando claro que não há intenção de identificação por parte do pesquisador e, tampouco, da empresa. Este instrumento tem uma inserção histórica e é individual.

Quanto à metodologia de validação, algumas ressalvas devem ser feitas, por exemplo, quando se atribui valores às opções de respostas com distâncias equidistantes, não podemos garantir que estas distâncias sejam matematicamente verdadeiras. Ou seja, a distância entre Concordo Plenamente e Inclinado a Concordar pode não ser a mesma que a distância entre Inclinado a Concordar e Inclinado a Discordar, devido à subjetividade embutida nestes conceitos. Isto não invalida o método, mas também não deve ser desconsiderado.

Uma das conseqüências desta metodologia é o descarte das asserções que não foram validadas pelo processo. O que não deve ocorrer, pois dependendo do contexto elas podem: ajudar a entender as asserções que foram validadas, ajudar na busca de soluções para os problemas apontados e mostrar o óbvio que, apesar de óbvio, pode não ser conhecido.

Quanto à metodologia aplicada para se verificar a confiabilidade do instrumento é preciso que haja o máximo possível de equivalência entre as duas metades, não podendo uma metade apresentar nas suas asserções um grau de dificuldade ou complexidade maior que a outra. A vantagem deste método é a exigência de uma única aplicação do instrumento, evitando assim, erros temporais.

O instrumento gráfico que foi criado (páginas 46 a 49) mostrou-se de suma importância para o esclarecimento e apresentação dos resultados obtidos. Nele podemos ter tanto um panorama geral da situação da área, como também seus detalhes facilitando o entendimento e a análise por parte dos interessados.

Os resultados obtidos foram apresentados para o corpo gerencial da Gradiente Unidade Vídeo com o propósito de ajudar na elaboração de um plano estratégico, com propostas de melhorias para as áreas participantes do processo. O feedback gerencial em relação a esta apresentação foi extremamente positivo sendo que, em relação a algumas percepções negativas apresentadas, a reação era de surpresa; em relação a outras, era de constatação. Em qualquer um dos casos, com a percepção medida eles agora podem reagir em relação a elas.

O interesse e preocupação demonstrados pelo corpo gerencial da organização quanto à percepção dos colaboradores em relação às dimensões medidas passa pelo interesse da empresa em que, estimulando e possibilitando o crescimento dos funcionários possa garantir o seu próprio crescimento. Ou seja, é uma via de duas mãos, cujo objetivo a ser alcançado, guardadas as devidas proporções, é o mesmo, na dependência um do outro.

Sabemos que o ser humano, como já dissemos, é rico em seus desejos, expectativas e outros sentimentos intrínsecos e, que se estes forem considerados e respeitados, o seu envolvimento no trabalho será uma consequência imediata,

trazendo benefícios para ambas as partes. Para tanto é preciso conhecer o máximo possível estes sentimentos, pois só depois de conhecê-los será possível agir em favor deles.

Portanto, a metodologia aqui apresentada vem de encontro a esta necessidade tão atual, quanto urgente.

7 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADIZES, I. *É preciso Mudar Antes*, HSM Management, São Paulo, no. 11, ano 2, novembro-dezembro de 1998. p. 64-68.
- AGUIAR, M. A. *Motivação Humana nas Organizações. Análise Crítica do Comportamento Humano no Contexto das Teorias e Técnicas Motivacionais Aplicadas em Organizações*. Campinas, Imecc, Unicamp. 1999. Dissertação: Mestrado em Qualidade).
- ALBRECHT, K. *Revolução nos Serviços; como as empresas podem revolucinar a maneira de tratar os seus clientes*. 6ª ed., São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 2000.
- ALENCAR, E. S. *A Gerência da Criatividade*; São Paulo: Makron Books, 1996.
- AREIAS, M. E. Q. *Saúde Mental, Estresse e Trabalho dos Servidores de uma Universidade*. Campinas, FCM, Unicamp. Tese de Doutorado. 1999.
- AZEVEDO, C. M. M. G. *Mudando para Melhor; As Melhores Práticas para Transformar a Sua Empresa*. São Paulo: Editora Atlas S/A, 1997.
- BRUNO, L. F. C. (Org.) *Levantamento da Qualidade de Vida no Trabalho*. Monografia apresentada na Universidade do Amazonas, 1999.
- CARDOSO, W. L. C. D. *Qualidade de Vida e Trabalho; uma articulação possível*. artigo escrito em *Série Saúde Mental e Trabalho*. Guimarães, L. A. M. e Grubits, S. (Orgs.). São Paulo: Casa do Psicólogo Livraria e Editora Ltda., v.1, 1999.

- CHIAVENATO, I. *Teoria Geral da Administração: abordagens prescritivas e normativas da administração*. São Paulo: Makron Books editora, v. 1, 5ª ed., 1997.
- CONTRO, L. *O Psicodrama no Cenário Contemporâneo*; São Paulo: Revista Brasileira de Psicodrama, v. 7, nº 2, 1999. p.117-126.
- CONOVER, W. J. *Practical Nonparametric Statistics*. Canadá: Quim – Woodbine, Inc., 2ª ed. 1980.
- DAVIS, L. E. e CHERNS A. B.(Ed.) *The Quality of Working Life; problems, prospects, and the state of the art*. New York: Macmilan Publishing Co. Inc., 1975. v.1.
- DEEPROSE, D. *Como Valorizar e Recompensar seus Funcionário*; Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda, 1999.
- DUFFY, D. *Uma Idéia Capital*; HSM Management, São Paulo, no. 22, ano 4, setembro-outubro de 2000, p.72.
- DUNN, R. *A Empresa do Novo Milênio*; parte integrante da edição 701 da Revista Exame, Editora Abril, 1999. pg. 95.
- DE MASL, D. *A Emoção e a Regra; os grupos criativos na Europa de 1850 a 1950*. Rio de Janeiro: Livraria José Olympio Editora S/A , 1997.
- FERNANDES, E. *Qualidade de Vida no Trabalho; como medir para melhorar*. 2ª ed., Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FRANÇA, A. C. L. *Indicadores Empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho – esforço empresarial e Satisfação dos Empregados no Ambiente de Manufatura com Certificação ISSO 9000*. São Paulo, FEA, USP. Tese de Doutorado. 1996.

Qualidade de Vida no Trabalho: Conceitos, Abordagens, Inovações e Desafios nas Empresas Brasileiras. Rio de Janeiro, Revista Brasileira de Medicina Psicossomática. abr/mai/jun, vol. 1 no 2, 1997.

GIDDENS, A. et al., *Modernização Reflexiva; política, tradição e estética na ordem social moderna*. 1ª ed., São Paulo: Fundação Editora da Unesp, 1997.

HAMMER, M. e CHAMPY, J. *Reengenharia; Revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda, 1994.

HERRICK, N. Q. e MACCOBY, M. *Humanizing Work; A Priority Goal of the 1970s*. artigo escrito em *The Quality of Working Life: Problems, Prospects, and The State of The Art*, New York: The Free Press, A Division of Macmillan Publishing Co. Inc, 1975.

HERZBERG, F. *Work and the Nature of Man*, World Publishing Co., 1966.

JURAN, J. M. *Juran na Liderança pela Qualidade*. 3ª ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1993.

KANTER, R. M. *A Empresa do Novo Milênio* – parte integrante da edição 701 da Revista Exame, São Paulo: Editora Abril, 1999. pg. 26.

- KAPLAN, R. e NORTON, D. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*, 7ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- LEMON, N. *Attitudes and Their Measurement*. New York: Halsted Press, a Division of John Wiley & Sons Inc., 1973.
- LEVERING, R. *Um Excelente Lugar Para se Trabalhar*. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 1997.
- LIKERT, R. *The Method of Constructing an Attitude Scale*. New York. Wiley, 1967.
- _____ ROSLOW, S. MURPHY G. *A Simple and Reliable Method of Scoring The Thurstone Attitude Scales*. Personal Psychology, Inc., 46, pp. 689-690, 1993.
- MAYO, E. *The Human Problems of na Industrial Civilization*. Boston: Harvard University Press, 1933 apud CHIAVENATO, I. *Teoria Geral da Administração: abordagens prescritivas e normativas da administração*. São Paulo: Makron Books editora, v. 1, 5ª ed., 1997
- MIGLIAVACCA, M. C. P. *A Empresa Familiar e as Dificuldades Para Implantação do Sistema de Qualidade*. Campinas, IMECC, Unicamp. 2000. (Dissertação: Mestrado em Qualidade).
- O'TOOLE, J. (ed) *Work and The Quality of Life; Resource Papers for "Work in America"*. 3ª ed., Cambrige: MIT Press, 1977.
- PASQUALI, L. *Psicometria: Teoria e Aplicações*. Brasília: Editora UnB, 1997.

PETERS, J. T. e WATERMAN, R. H. *Vencendo a Crise - Como o bom senso empresarial pode superá-la.* , 15ª ed., São Paulo: Editora Harbra Ltda, 1986.

RULON, P. J. *A Simplified Procedure for Determining the Reliability of a Test by Split-Halves.* Harvard Educational Review, vol. IX, no. 1, 1939.

SCHMIDT, M. J. *Understanding and Using Statistics Basic Concepts.* Massachusetts, USA: D. C. Heath and Company, 1975.

SENGE, M. P. *A Quinta Disciplina*, 6ª ed., São Paulo: Editora Best Seller, 2000 .

_____ *As Cinco Disciplinas*, H.S.M. Management , São Paulo, no. 9, ano2, julho-agosto de 1998, p. 82-88,

SPENDOLINI, M. J. *Benchmarking*, São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1995.

SPINK, P. *Psicologia e Saúde: Repensando Práticas*, São Paulo: Editora Hucitec, 1992.

TERRA, J. C. C. *Gestão do Conhecimento; O grande Desafio Empresarial.* São Paulo: Negócio Editora, 2000.

THOMSETT, R. *People & Project Management*, New york: Editora Yourdon Press, 1980.

ULRICH, D. *Os Campeões de Recursos Humanos; Inovando para Obter os Melhores Resultados.* São Paulo: Futura Editora, 1998.

WALTON, R. E. *Quality of Working Life; What is it?*. Fall: Sloan Management Review, pp. 11-21, 1973 apud O'TOOLE, J. (ed) *Work and The Quality of Life; Resource Papers for "Work in America"*. 3^a ed., Cambridge: MIT Press, 1977.

8. ANEXO:

Instrumento de Levantamento da Qualidade de Vida no Trabalho

LEVANTAMENTO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Objetivo:

O objetivo desta pesquisa é medir a sua percepção no que diz respeito à Qualidade de Vida no Trabalho. Os resultados obtidos serão utilizados dentro de uma dissertação apresentada no curso de Mestrado em Qualidade da Universidade Estadual de Campinas.

Metodologia:

A pesquisa apresenta algumas afirmações, as quais você deverá ler com bastante atenção e escolher apenas uma das alternativas possíveis de resposta, a saber:

CP - Concordo Plenamente: Você concorda totalmente que a afirmação retrata a realidade do seu ambiente de trabalho.

IC - Inclinado a Concordar: você tende a concordar que a afirmação retrata a realidade do seu ambiente de trabalho.

ID - Inclinado a Discordar: você tende a discordar que a afirmação retrata a realidade do seu ambiente de trabalho.

DP - Discordo Plenamente: você discorda plenamente que a afirmação retrata a realidade do seu ambiente de trabalho.

Resultados:

Os resultados serão depois analisados estatisticamente e, oportunamente, divulgados.

Agradecemos pela sua colaboração.

Seja sincero e fique tranqüilo com relação às suas respostas, pois elas serão mantidas em sigilo.

LEVANTAMENTO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

| | CP | IC | ID | DP |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. O meu salário é suficiente para o sustento de minha família. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Eu me sinto seguro no ambiente de trabalho. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Tenho informações significativas sobre o processo total de trabalho. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. A minha atividade contribui para manter e expandir minha capacidade. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Me relaciono bem com meus colegas de função. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Tenho que dar satisfação a minha chefia no que se refere ao meu comportamento fora do horário de trabalho ou sobre atos dos membros de minha família. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Minha jornada de trabalho está de acordo com minha função. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Percebo a minha empresa responsável socialmente, por exemplo, em seus produtos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Faço meu trabalho sempre de maneira diferente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. O salário que recebo é compatível com as funções que exerço. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Tenho à disposição EPI's necessários. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Eu recebo as informações que necessito para desempenhar bem o meu trabalho. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. A minha atividade não favorece meu crescimento profissional. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Tenho um bom relacionamento com minha chefia imediata. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. Tenho direito de discordar da visão dos meus superiores, sem medo de represálias. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. Minha jornada de trabalho está de acordo com minha remuneração. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- | | CP | IC | ID | DP |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 17. A minha empresa estimula trabalho voluntário durante o horário de trabalho. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. Sou reconhecido pela contribuição das minhas atividades para os resultados alcançados pela empresa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. Em relação ao mercado de trabalho, o meu salário é defasado. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. A minha área de trabalho não é insalubre (prejudicial). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. O nível de treinamento recebido para desempenho, com eficiência e segurança, das tarefas atribuídas é satisfatório. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. Tenho garantia de um salário associado com meu trabalho. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. Tenho confiança na sinceridade e honestidade da alta administração da empresa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24. Sou tratado de maneira igual aos meus colegas de trabalho em todos assuntos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25. Meu horário de trabalho não toma meu tempo de descanso e o tempo com a minha família. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26. Vejo a minha empresa tendo ações no sentido de proteger o meio ambiente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27. Minha opinião é solicitada para organização do trabalho em minha área. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28. Sou pago adequadamente em comparação aos colegas em trabalhos com responsabilidades similares às minhas, na empresa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 29. Estou satisfeito com o espaço e a disposição do lugar onde desenvolvo meu trabalho. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 30. Acho importante minhas tarefas no conjunto de operações da área. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 31. Há preocupação contínua por parte de minha chefia em fazer uso total das minhas habilidades. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32. Favoritismo é um problema em minha área. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- | | CP | IC | ID | DP |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 33. Minha chefia recebe bem minhas idéias mesmo quando elas diferem das suas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 34. Considero o período de almoço adequado. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 35. Minha empresa mostra-se preocupada com a comunidade. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 36. Estou de acordo com o planejamento e a organização das atividades da área. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 37. Considero que o salário recebido está de acordo com a importância do trabalho que eu realizo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 38. A empresa oferece assistência médica adequada. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 39. Tenho feedback a respeito do meu trabalho. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 40. A empresa estimula seus funcionários a se desenvolverem como pessoas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 41. Existe clima de cooperação sem rivalidades entre as áreas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 42. Sigo as normas de disciplina dentro da minha área. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 43. O tempo de intervalo (5 minutos) durante a jornada de trabalho é suficiente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 44. Minha empresa tem atitudes no que se refere a proteger o meio ambiente do seu lixo industrial. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 45. Quando minha chefia toma decisões e se compromete envolvendo meu trabalho, isto é feito com minha participação através de troca de idéias. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 46. Meu trabalho me proporciona um bom padrão de vida. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 47. A empresa se preocupa com a minha saúde (exame periódico, admissional, etc.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 48. Todas as vezes que as mudanças vão afetar o meu trabalho, minha chefia procura saber a minha opinião. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

