

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO INTERINSTITUCIONAL

A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

E A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Um Estudo nas Empresas Metal-Mecânicas e Eletro-Eletrônicas de Caxias do Sul

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

GABRIELA BOSSARDI

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo

Caxias do Sul, 2003

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

B745o Bossardi, Gabriela

A orientação para o mercado e a qualidade de vida no trabalho: um estudo nas empresas metal-mecânicas e eletro-eletrônicas de Caxias do Sul / Gabriela Bossardi. – Porto Alegre, 2003.

107 f.

Dissert. (Mestrado) – UFRGS, Escola de Administração, 2003.

1. Orientação para o mercado. 2. Qualidade de vida.
3. Trabalho – Empresas. 4. Setor metal-mecânico e eletro-eletrônico. I. Título.

CDU 658.8

AGRADECIMENTOS

A Deus, que em todos os momentos de nossa vida está presente, guiando-nos com sua luz divina.

Ao professor Luiz Antonio Slongo, meu orientador, o reconhecimento pela sua competência, por seu permanente incentivo, por sua dedicação, pelas informações sempre oportunas e precisas, enfim, por seu exemplo como profissional e ser humano, sem cujo auxílio este trabalho não teria sido concretizado.

Aos professores Slongo, Luce e Rossi, participantes e avaliadores da banca do projeto, pelas críticas e pelo esforço em direcionar a pesquisa de acordo com as práticas mais recomendadas.

A todos os demais professores que participaram da minha formação, pela oportunidade de crescimento e de aprendizagem.

À professora Edi Madalena Fracasso, coordenadora deste mestrado, pelo incentivo e pela colaboração em diversos momentos do curso.

À Universidade de Caxias do Sul – UCS – e ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA/EA/UFRGS – que contribuíram para minha formação acadêmica e profissional.

Ao professor João Luiz Becker, pelo despreendimento e pelas inestimáveis orientações na análise e na interpretação dos dados.

Aos funcionários do Centro de Estudos e Pesquisa em Administração – CEPA, em particular à Lourdes Odete dos Santos, por sua atenção e disponibilidade, proporcionando todo o suporte necessário no tratamento estatístico dos dados.

À Universidade de Caxias do Sul – UCS – e ao Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul – SIMECS –, especialmente ao Reitor Luiz Antonio Rizzon e ao Sr. Odacir Conte, pela colaboração em viabilizar a coleta de dados.

Às empresas que participaram do presente estudo, a todos os profissionais que, anônima e pacientemente, preencheram os questionários que fundamentaram este trabalho.

À minha família, pais e irmãs, pela constante presença, pelo incentivo, carinho e apoio incondicional em todos os momentos.

Ao Alexandre, pela compreensão e pelo carinho em todos os momentos.

RESUMO

O presente estudo aborda os temas: orientação para o mercado e qualidade de vida no trabalho. O propósito desta dissertação foi investigar a relação existente entre orientação para o mercado e qualidade de vida no trabalho nas empresas privadas industriais metalúrgicas, mecânicas e de material elétrico de Caxias do Sul. Com o intuito de aprofundar o tema, utilizou-se um método baseado em pesquisa descritiva e quantitativa, aplicando a escala MARKOR de Kohli, Jaworski & Kumar (1993) para determinar o grau de orientação para o mercado e a escala adotada por Fernandes (1996) para mensurar a qualidade de vida no trabalho. A coleta de dados resultou em uma amostra de 50 empresas e de 565 respondentes, sendo que 198 responderam sobre orientação para o mercado e 367 sobre qualidade de vida no trabalho. Os resultados obtidos indicaram que as empresas estudadas apresentam um nível médio de orientação para o mercado. Usando o método *stepwise* da análise de regressão múltipla, os resultados indicaram que a qualidade de vida no trabalho, nas suas dimensões de “Comunicação”, “Compensação”, “Moral”, “Participação” e “Relação Chefe-Funcionário” tem impacto sobre a orientação para o mercado. Como aspectos importantes derivados da análise do conjunto dos achados deste estudo há que se destacar a relevância do ferramental da qualidade de vida no trabalho como instrumento de apoio à gestão de recursos humanos, sobretudo, na medida em que potencializa canais de diálogo entre empresa e empregados, permitindo, por conseguinte, ações que propiciam uma correta orientação para o mercado.

ABSTRACT

This study approaches two themes: market orientation and life quality at work. The purpose of this dissertation was to investigate the relationship existent between the market orientation and life quality at work in the industrial private companies that operate with metallurgy, mechanics and electrical material in Caxias do Sul. Aiming at going deep on the theme a method based on descriptive and quantitative research was used, applying the MARKOR scale of Kohli, Jaworski & Kumar (1993) to determine the degree of orientation to the market and the scale adopted by Fernandes (1996) to measure life quality at work. The data collection resulted in a sample of 50 companies and 565 informants; 198 answered about market orientation and 367 about life quality at work. The results achieved indicated that the companies that were studied present an average level of market orientation. Using the *stepwise* method of multiple regression analysis the results indicated that life quality at work in its “Communication”, “Compensation”, “Moral”, “Participation” and “Relation Boss-Employee” dimensions has an impact on the market orientation. As important aspects derived from the analysis of the findings as a whole in this study its necessary to highlight the relevance of the tools of life quality at work as a supporting instrument to the administration of human resources, over all in the extent in which it increases the potential of the dialogue channels between the company and the employees, thus allowing actions that propitiate a correct market orientation.

SUMÁRIO

Lista de figuras

Lista de quadros

Lista de tabelas

1 INTRODUÇÃO	1
2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	3
3 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO	5
4 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS	7
4.1 Objetivo Geral	7
4.2 Objetivos Específicos	7
5 REFERENCIAL TEÓRICO	8
5.1 Evolução do Conceito de Marketing e Orientação para o Mercado	8
5.2 Constructos de Orientação para o Mercado	11
5.2.1 Modelo de Orientação para o Mercado, segundo Kohli e Jaworski (1990,1993)	12
5.2.2 Modelo de Orientação para o Mercado, segundo Narver e Slater (1990) .	14
5.2.3 Modelo de Orientação para o Mercado, segundo Deshpandé, Farley e Webster (1993)	16
5.2.4 Modelo de Orientação para o Mercado, segundo Day (1994)	17
5.3 Qualidade de Vida no Trabalho	19
5.4 Modelos de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho	24
5.4.1 Modelo de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho, segundo Walton (1973)	24
5.4.2 Modelo de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho, segundo Westley (1979)	25
5.4.3 Modelo de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho, segundo Werther e Davis (1983)	26
5.4.4 Modelo de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho, segundo Belanger (1973)	26
5.4.5 Modelo de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho, segundo Hackman e Oldham (1975)	27
5.4.6 Modelo de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho, segundo Fernandes (1996)	28
6 MÉTODO	30
6.1 Elementos da Pesquisa	31
6.2 Definição das Variáveis	32

6.2.1	Descrição das Variáveis de Orientação para o Mercado	32
6.2.2	Descrição das Variáveis de Qualidade de Vida no Trabalho	33
6.3	Procedimento de Coleta de Dados	34
6.3.1	Pré-Teste dos Instrumentos de Coleta de Dados	35
6.4	Coleta de Dados	35
6.5	Tratamento dos Dados	37
7	RESULTADOS DA PESQUISA	39
7.1	Caracterização da Amostra	39
7.1.1	Porte das Empresas	39
7.1.2	Respondentes	40
7.1.3	Nível de Instrução	41
7.1.4	Idade	41
7.1.5	Tempo de Trabalho	42
7.1.6	Tipos de Constructos	42
7.1.7	Cargo dos Respondentes do Constructo Orientação para o Mercado	43
7.1.8	Cargo dos Respondentes do Constructo Qualidade de Vida no Trabalho	44
7.2	Confiabilidade das Medidas Utilizadas	44
7.3	Variáveis de Orientação para o Mercado	45
7.4	Variáveis de Qualidade de Vida no Trabalho	48
7.5	Análise de Regressão Múltipla	50
7.6	Comparação entre os Graus de Geração, Disseminação e de Resposta à Inteligência de Marketing em cada Empresa Pesquisada	52
7.7	Distribuição de Frequência das Empresas, segundo o Grau de Orientação para o Mercado	55
7.8	Distribuição de Frequência das Empresas, segundo o Grau de Qualidade de Vida no Trabalho	59
7.9	Comparação entre os Constructos de Orientação para o Mercado e Qualidade de Vida no Trabalho	60
8	CONCLUSÕES	63
9	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	69
	BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	70
	ANEXO A – Market Orientation Scale	75
	ANEXO B – Escala de Orientação para o Mercado	77
	ANEXO C – Categorias Conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho	79
	ANEXO D – Correspondência Eletrônica no Envio dos Instrumentos de Coleta de Dados	80
	ANEXO E – Instrumento de Coleta de Dados (destinado à alta administração das empresas)	81

ANEXO F – Instrumento de Coleta de Dados (destinado à média e baixa administração das empresas)	86
ANEXO G – Carta de Referência da Universidade de Caxias do Sul	91
ANEXO H – Carta de Referência do SIMECS (Sindicato das Indústrias Metalúrgicas Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul) .	93

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Classificação das capacidades	18
Figura 2 – Escala das dimensões de orientação para o mercado e qualidade de vida no trabalho	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Concepções evolutivas da qualidade de vida no trabalho	23
Quadro 2 – Categorias conceituais de qualidade de vida no trabalho	24
Quadro 3 – Indicadores de qualidade de vida no trabalho	25
Quadro 4 – Elementos de qualidade de vida no trabalho	26
Quadro 5 – Aspectos da qualidade de vida nas organizações	27
Quadro 6 – Modelo das dimensões básicas da tarefa Hackman e Oldham	28
Quadro 7 – Classificação das empresas por porte conforme critério do SEBRAE – RS	31

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Porte das empresas pesquisadas	40
Tabela 2 – Cargo exercido pelos respondentes	40
Tabela 3 – Nível de instrução dos respondentes	41
Tabela 4 – Idade dos respondentes	41
Tabela 5 – Tempo de trabalho dos respondentes	42
Tabela 6 – Número de respondentes dos constructos	43
Tabela 7 – Respondentes do constructo orientação para o mercado	43
Tabela 8 – Respondentes do constructo qualidade de vida no trabalho	44
Tabela 9 – Confiabilidade dos constructos	45
Tabela 10 – Média das variáveis de orientação para o mercado	46
Tabela 11 – Média das variáveis de qualidade de vida no trabalho	48
Tabela 12 – Influência geral das dimensões de orientação para o mercado	51
Tabela 13 – Influência geral dos indicadores de qualidade de vida no trabalho	51
Tabela 14 – Graus de geração, disseminação e de resposta à inteligência de marketing em cada empresa pesquisada	52
Tabela 15 – Geração de inteligência de marketing	56
Tabela 16 – Disseminação de inteligência de marketing	56
Tabela 17 – Resposta à inteligência de marketing	57
Tabela 18 – Orientação para o mercado das empresas pesquisadas do setor metal-mecânico e eletro-eletrônico	57
Tabela 19 – Graus de orientação para o mercado e qualidade de vida no trabalho das empresas pesquisadas	58
Tabela 20 – Qualidade de vida no trabalho das empresas pesquisadas do setor metal-mecânico e eletro-eletrônico	59
Tabela 21 – Influência da qualidade de vida no trabalho sobre a geração de inteligência de marketing	60

Tabela 22 – Influência da qualidade de vida no trabalho sobre disseminação de inteligência de marketing	61
Tabela 23 – Influência da qualidade de vida no trabalho sobre resposta à inteligência de marketing	61

1 INTRODUÇÃO

O marketing tem sido salientado como um fator indispensável à sobrevivência e ao crescimento das organizações. *Experts* em marketing afirmam que atividades organizacionais, dirigidas pela filosofia de marketing, caracterizam-se por colocar os interesses do consumidor em primeiro lugar. A adoção dessa postura organizacional tem proporcionado resultados positivos às organizações em termos de inovação, rentabilidade, performance, criação e manutenção de vantagem competitiva (Day, 1994; Lukas e Ferrel, 2000).

A partir da década de 90, as pesquisas a respeito do conceito de marketing têm dado bastante ênfase para o tema orientação para o mercado. Muitas têm sido as tentativas de renomados autores na construção de modelos que demonstrem as orientações das empresas para o mercado (Kohli e Jaworski, 1990; Narver e Slater, 1990; Deshpandé, Farley e Webster, 1993 e Day, 1994). Além disso, nota-se a grande importância da implementação do conceito de marketing nas organizações, particularmente no processo de geração da inteligência de marketing, disseminação dessa inteligência e da resposta da empresa ao mercado (Kohli e Jaworski, 1990).

A orientação para o mercado torna-se uma necessidade crescente no mundo dos negócios, uma vez que as organizações devem ter afinidade com seus mercados para melhor ajustar suas estratégias em relação a eles. Para obter êxito, na competição econômica global da sociedade da informação, a capacidade de inovar a política de gestão das pessoas constituirá o diferencial competitivo das organizações e dos países (Tachizawa, Ferreira e Fortuna, 2001).

Por outro lado, conhecer o nível de satisfação dos empregados torna-se essencial para a manutenção de um clima interno motivador e aberto para a inovação e a flexibilidade, visando à melhoria da qualidade de vida dos empregados, o que, sem dúvida, irá refletir na produtividade empresarial e no pleno êxito no atendimento de metas propostas em termos de qualidade, produtividade e competitividade. Ou seja, dificilmente uma empresa que não

dispensar o devido cuidado às dimensões essenciais que afetam aspectos comportamentais de seus funcionários alcançará seus objetivos.

A proposta deste estudo visa verificar o efeito que a qualidade de vida no trabalho tem na orientação para o mercado, uma vez que o atual contexto tem obrigado muitas organizações a buscarem outras alternativas de envolvimento da força de trabalho, assim como outras maneiras de organização do próprio trabalho. Isso para que tanto os interesses do capital quanto o dos trabalhadores sejam atendidos, ou seja, alavancar ganhos de produtividade e competitividade para as empresas, proporcionando qualidade de vida no trabalho. Parece razoável inferir que tal combinação deve influenciar positivamente para uma maior preocupação conjunta – funcionários e patrões – com o mercado.

A investigação da qualidade de vida é, portanto, uma forma participativa, através da qual a direção demonstra interesse sobre seu pessoal, ou seja, a empresa demonstra que está preocupada com o bem-estar de seus empregados, o que conseqüentemente retorna em pontos positivos para a mesma.

Em termos de estrutura, este estudo está assim construído: situação-problema, definição de objetivos, referencial teórico, método da pesquisa, resultado da pesquisa, conclusão e limitações.

A situação-problema define a delimitação do tema, a definição do problema a ser investigado e destaca a importância do estudo.

A definição dos objetivos é caracterizada por objetivo geral e objetivos específicos do trabalho.

O referencial teórico apresenta a base conceitual que fundamenta o estudo, explorando os temas de orientação para o mercado e qualidade de vida no trabalho, bem como a importância estratégica da concepção dessas ferramentas para as empresas.

O método da pesquisa apresenta a caracterização da amostra, a operacionalização das variáveis dos constructos orientação para o mercado e qualidade de vida no trabalho, os procedimentos de coleta de dados, o tratamento dos dados, a confiabilidade e validade das medidas utilizadas e, por fim os resultados da pesquisa.

2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

As organizações, segundo Kotler (1998), mudaram de orientação ao longo do tempo. Inicialmente, a orientação das empresas era direcionada para aspectos de produção, com vistas a um mercado muito grande e, em decorrência disso, sua maior preocupação deveria ser a eficiência da produção. Em um segundo momento, a orientação era para as vendas dos produtos. Nessa fase, percebia-se que o mercado não tinha condições, por si só, de absorver a produção. Porém, as organizações não se importavam com a forma como o produto vendido seria utilizado pelos clientes e que benefícios proporcionaria a eles. Finalmente, a orientação das empresas passa a ser o mercado e, conseqüentemente, o foco passa a ser a satisfação das necessidades e dos desejos dos clientes.

Ultimamente na área de marketing, alguns conceitos têm assumido importante papel tanto nas discussões acadêmicas como naquelas conduzidas no contexto empresarial. O conceito de orientação para o mercado, que é mais abrangente do que o de foco ou orientação para o cliente, integra o rol desses temas de grande interesse para a área. A orientação das empresas para o mercado tem sido apontada por diferentes autores (Narver e Slater, 1990; Kohli e Jaworski, 1990; Day, 1990; Kohli, Jaworski e Kumar, 1993), como sendo uma condição de grande importância para garantir um desempenho destacado no ambiente concorrencial.

Cabe destacar, por outro lado, que as estratégias de marketing são implementadas por pessoas; portanto, uma implementação bem-sucedida requer um cuidadoso planejamento de recursos humanos. A empresa deve preencher sua estrutura e seus sistemas em todos os níveis com pessoas que tenham as habilidades, a motivação e as características pessoais necessárias (Kotler e Armstrong, 1993).

Nesse sentido, defende-se que uma organização que deseja um desenvolvimento sólido deve preocupar-se com a qualidade de vida no trabalho de seus empregados. O tema qualidade de vida no trabalho surgiu na década de 50, exatamente para denominar os estudos

sobre a relação trabalho/indivíduo/organização. Segundo Nadler e Lawler (1983), “Qualidade de Vida no Trabalho é a grande esperança das organizações para atingirem altos níveis de produtividade, sem esquecer a motivação e satisfação do indivíduo”.

Atualmente, qualidade de vida no trabalho é vista de maneira mais abrangente, envolvendo vários tipos de programas e perspectivas que visam não só à humanização do trabalho na ótica do empregado, bem como à competitividade das organizações na ótica dos empregadores. Aqui, portanto, reside a importância da qualidade de vida no trabalho como instrumento facilitador na implementação de uma efetiva orientação para o mercado.

O tema qualidade de vida no trabalho é, sem dúvida, uma preocupação crescente e fundamentada de todas as empresas que buscam ser altamente competitivas, de mercados cada vez mais globalizados (Fernandes, 1996), pois como poderão as empresas ser bem sucedidas sem a satisfação dos seus funcionários? Qualidade de vida no trabalho é uma questão de competitividade e há uma unanimidade na certeza de que o homem é o principal elemento diferenciador e o agente responsável pelo sucesso de todo e qualquer negócio.

A presente pesquisa visa verificar se existe correlação entre orientação para o mercado e qualidade de vida no trabalho.

Portanto, o estudo aqui proposto objetiva, através da utilização de um dos modelos de orientação para o mercado (Escala MARKOR – Kohli, Jaworski e Kumar, 1993) e um modelo de aferição de qualidade de vida no trabalho (Escala de Fernandes, 1996), responder à seguinte questão:

Existe relação entre a orientação para o mercado e a qualidade de vida no trabalho nas maiores indústrias privadas metalúrgicas, mecânicas e de material elétrico de Caxias do Sul?

3 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

As empresas modernas, diante dos processos de mudança e dos constantes avanços tecnológicos, têm buscado a qualidade e a competitividade para fazer frente à globalização da economia, e isso exige maior participação dos trabalhadores nos processos organizacionais. As empresas que participam desse ambiente têm o grande desafio de promover seu crescimento com lucratividade. Nesse sentido, o presente estudo visa identificar a prática do conceito de marketing nas organizações, particularmente no processo de geração da inteligência de marketing, disseminação dessa inteligência e resposta da empresa ao mercado. Além disso, pretende-se evidenciar que o desenvolvimento dos antecedentes da orientação para o mercado, definidos por Jaworski e Kohli (1993), entre eles: papel motivador da alta administração; ênfase da alta administração ao risco; gerenciamento do conflito interdepartamental; estímulo a relações diretas, formais e inovadoras, entre departamentos; descentralização das decisões e oferecimento de um sistema de recompensa aos indivíduos são requisitos importantes da orientação para o mercado.

Observa-se que as organizações mantêm imenso descompasso entre progresso tecnológico e progresso social em termos de qualidade de vida. Porém, a atenção dos líderes ao clima interno deve ter a mesma importância que a atenção ao mercado externo, pois são as pessoas que fazem a organização funcionar, adquirindo posturas que configuram o clima organizacional e determinam a maneira como estas se sentem na organização.

Nesse sentido, defende-se que, se uma empresa deseja um desenvolvimento sólido, deve preocupar-se com a qualidade de vida dos seus empregados, daí a importância de se pesquisar, junto a eles, temas como: níveis de responsabilidade, salários, relacionamento interpessoal, condições de trabalho, pressões às quais estão sujeitos e implicações de suas atribuições e dos impactos das novas formas de gestão com sua saúde física e mental, os quais, obviamente, apresentam grande potencial para o desenvolvimento de atitudes favoráveis em relação a clientes.

Assim sendo, o presente estudo auxiliará as empresas a perceberem a importância de desenvolver programas de qualidade de vida no trabalho de seus funcionários, a fim de que elas conquistem uma orientação duradoura para o mercado.

4 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

Com o intuito de conduzir o foco da investigação, e intrinsecamente relacionados à questão da pesquisa apresentada anteriormente, foram estabelecidos os objetivos geral e específicos para esta pesquisa.

4.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar a relação entre orientação para o mercado e qualidade de vida no trabalho nas maiores empresas privadas industriais metalúrgicas, mecânicas e de material elétrico de Caxias do Sul.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

– Determinar a existência de orientação para o mercado nas maiores empresas privadas industriais metalúrgicas, mecânicas e de material elétrico de Caxias do Sul.

– Verificar o grau de geração de inteligência de marketing, disseminação de inteligência e a capacidade de resposta em relação à inteligência gerada e disseminada nessas empresas, a partir da alta administração.

– Detectar a percepção do funcionário sobre sua própria qualidade de vida no trabalho nas maiores empresas privadas industriais metalúrgicas, mecânicas e de material elétrico de Caxias do Sul, nos níveis institucional, gerencial e operacional.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa fase, objetiva-se realizar uma explanação teórica dos temas que norteiam o presente estudo: orientação para o mercado e qualidade de vida no trabalho.

5.1 EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE MARKETING E ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

A função do comércio existe desde que o ser humano sentiu falta de alguns elementos para a sua subsistência, o que o obrigou a trocar bens e serviços para a sua sobrevivência. Porém, a existência do comércio não pressupõe automaticamente a existência do marketing. Os dois conceitos diferenciam-se no fato de que a troca no marketing é antecedida pelo conhecimento das necessidades e dos desejos daqueles que vão usufruir de determinado produto ou serviço.

Em 1914, Ralph Starr Butler, ao publicar seu primeiro livro, *Métodos de Marketing*, conceitua marketing como sendo “[...] uma combinação de fatores. É mais do que vendas, mais do que a escolha de canais, propaganda ou de operações dos estabelecimentos de atacado e varejo. Marketing é uma função de coordenação, de planejamento, [...] de gerenciamento das complicadas relações entre os vários fatores do comércio, e precisa ser considerado em primeiro lugar” (apud: Bartels, 1988).

Em um segundo momento, os autores da época passam a adotar a visão do consumidor, introduzindo trabalhos a respeito dos “motivos de compra”. Ocorre uma mudança de enfoque do produtor, sendo incentivado a melhorar as etapas que precediam à fabricação do produto para o consumidor, e a determinar sua motivação na aquisição de bens e serviços.

A partir daqui, a ênfase maior é dada à necessidade do gerenciamento de marketing, que deixa de ser uma mera aplicação de regras e princípios para tornar-se um meio com

funções específicas, ressaltando-se nestas o planejamento das atividades de marketing (Bartels, 1988) e, também, a necessidade de que elas sejam organizadas, dirigidas e controladas, a fim de que haja eficiência no processo mercadológico. Dessa forma, procura-se introduzir fortemente a denominada “visão do consumidor” no negócio, através de uma maior preocupação com seus interesses. Torna-se, ainda, unanimidade, entre os estudiosos, a exigência de um processo de gerenciamento de marketing, destacando as seguintes atividades: produto, preço, canais e promoções (Bartels, 1988).

Essa abordagem gerencial do marketing tem, como ponto culminante, o estudo de Jerome McCarthy, em 1960, quanto à concepção dos “Quatro Ps” que incluem: “planejamento de produto, praça ou canal de distribuição, preço e promoção” (apud: Bartels, 1988), universalmente conhecidos e utilizados no ensino e na prática de marketing até os dias atuais.

Nesse momento, o pensamento de marketing tornou-se especializado, havendo o aprofundamento das idéias existentes. Além disso, passa a existir uma preocupação com a prática do conceito de marketing, sua conscientização por toda a organização e a visualização do marketing como uma função integrada às demais, bem como uma referência ao lucro, até então não mencionado. Os temas abordados, nessa época, incluem: “varejo, merchandising e desenvolvimento de produto, consumerismo, franchising, distribuição física, grupo de atividades desenvolvidas por atacadistas e varejistas e regulamentações governamentais”, sendo que todos os estudos desenvolvidos nesse período “[...] tinham em comum um objetivo de uso educacional e o propósito de explicar marketing como um todo” (Bartels, 1988).

A expressão “orientação para o mercado” surge, nessa época, com o foco concentrado no mercado consumidor, isto é, orientação para o mercado é sinônimo de busca de pleno conhecimento do público-alvo, não relacionando outros elementos formadores do mercado em que as organizações estão inseridas, como os fornecedores, concorrentes, grupos regulamentadores e outros. Na pesquisa de Hise (1965), tem-se que uma empresa que pretendia assimilar de forma prática o conceito de marketing, deveria desenvolver três aspectos:

Orientação para o consumidor, que é o conhecimento das necessidades e desejos do mercado-alvo antes de se iniciar o processo de marketing; lucratividade das operações de marketing; e uma estrutura organizacional na qual todas as atividades são coordenadas pelo departamento de marketing e onde o executivo principal de marketing tem uma posição tão importante quanto os de outros setores.

Na década de 70, o foco da análise dos autores é a ênfase ao ambiente. Na verdade, os assuntos mais abordados são o envolvimento da empresa com seu ambiente e a necessidade de adaptação da estrutura de marketing das organizações às mudanças ambientais. A organização, nesse contexto, é caracterizada como um subsistema de um sistema maior, que é o ambiente, relacionando-se com os elementos sociais, econômicos e políticos que fazem parte desse mesmo ambiente. Constitui-se responsabilidade da empresa desenvolver produtos que não prejudiquem a sociedade e o ambiente geral (Bartels, 1988). Os principais temas analisados são: “sistemas de comportamento do consumidor, sistemas de atacado e varejo, estrutura de sistemas de marketing, sistemas globais de marketing, sistemas de informação de marketing e sistemas promocionais” (Bartels, 1988).

A partir desse momento, estudos são direcionados à aceitação e utilização do conceito de marketing. Entre os trabalhos está o de McNamara que testou o conceito de marketing, definindo-o como “[...] uma filosofia de gerenciamento de negócios baseada na aceitação, por toda a empresa, da necessidade da orientação para o consumidor, orientação para o lucro e reconhecimento do importante papel do marketing na comunicação das necessidades do mercado para todos os maiores departamentos da organização” (McNamara, 1972). Os resultados desse estudo comprovam a maior adoção e prática do conceito de marketing pelas organizações que fabricam produtos de consumo do que por aquelas de produtos industriais. Da mesma forma, são as grandes empresas que adotam e praticam em maior grau o conceito de marketing, comparativamente com as médias e pequenas organizações.

Finalmente, nessa época, o ponto central dos trabalhos passa a ser o mercado, considerando não só seus consumidores, mas também outros elementos que afetam o andamento do processo de marketing das empresas, de forma especial os concorrentes. A orientação para o mercado é vista como uma filosofia do negócio e, portanto, como um guia das atividades organizacionais.

A década de 80 caracterizou-se pelo retorno do interesse ao conceito de marketing. Para Webster (1988), que denominou o período de “o redescobrimto do conceito de marketing”, o presente fato é consequência do aumento da concorrência, que passa de um plano nacional para outro global. Segundo o autor, as organizações fundamentaram-se em princípios de marketing, especialmente orientando suas ações para o mercado consumidor, para atrair novamente os consumidores perdidos. O autor ressalta, ainda, que a principal função das empresas é servir seus consumidores, sendo isso possível se elas tornarem o seu

negócio orientado para o mercado; em outras palavras, todos na empresa devem focar suas atividades em função da demanda dos consumidores, para atendê-los melhor do que a concorrência. Completa seu pensamento relatando que “a crença organizacional de que os interesses dos consumidores precisam vir em primeiro lugar [...] deve ser o coração da orientação do negócio para o mercado” (Webster, 1988).

Alguns temas foram desenvolvidos na década de 90, a saber: marketing estratégico, com as seguintes abordagens: sustentação da vantagem competitiva, implementação de uma estratégia de negócio e estratégia competitiva de negócio; gerenciamento de marketing, salientando relações de valor-qualidade-preço, marketing de relacionamento, controle de marketing, comunicações nos canais de marketing e *design* de produto e processo de inovação; marca e qualidade em serviços; conceitos de orientação para o mercado, entre outros. Na década de 90, as pesquisas a respeito do conceito de marketing continuam relacionando-o, então, ao tema orientação para o mercado, já mencionado em anos anteriores, com o enfoque no consumidor. Nesse novo período, redireciona-se para os demais elementos do mercado que influenciam nas decisões e ações dos consumidores, significando que a empresa que se diz voltada para o Exterior deve determinar suas ações baseando-se, não somente no comportamento do seu mercado consumidor, como, também, nas atitudes de seus concorrentes, intermediários, fornecedores e de outros elementos que compõem o ambiente externo à organização, mais precisamente, na sua interferência no processo de escolha do cliente.

O diferencial entre as várias abordagens de orientação para o mercado e seu inter-relacionamento com o conceito de marketing estão na tentativa de alguns autores, dos anos 90, em construir modelos que demonstrem teórica e quantitativamente a orientação para o mercado das empresas.

5.2 CONSTRUCTOS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

São apresentados nesta etapa quatro constructos de orientação para o mercado. Os autores foram escolhidos por seus estudos serem considerados referenciais para o tema em questão, são eles: Ajay K. KOHLI e Bernard J. JAWORSKI, Jonh C. NARVER e Stanley F. SLATER, Rohit DESHPANDÉ, Jonh U. FARLEY e Frederick E. WEBSTER Jr; e George S. DAY.

5.2.1 Modelo de Orientação para o Mercado, segundo Kohli & Jaworski (1990, 1993)

Kohli e Jaworski realizaram alguns estudos na década de 90, nos quais demonstraram que a orientação empresarial para o mercado caracteriza-se como um processo que envolve todos os setores e funcionários da empresa. Para esses autores, “[...] uma organização orientada para o mercado é aquela cujas ações são consistentes com o conceito de marketing” (Kohli & Jaworski, 1990).

Em seu primeiro estudo, Kohli e Jaworski (1990) elaboraram proposições teóricas a respeito dos elementos formadores de orientação para o mercado (geração, disseminação e resposta), quanto aos antecedentes necessários para a prática dessa orientação e quanto às conseqüências da implementação dessa orientação. Dessa forma, conceituam orientação para o mercado, como sendo “[...] a geração da inteligência de mercado, para toda a organização, relativa às necessidades atuais e futuras dos clientes, disseminação da inteligência de mercado através dos departamentos e respostas da empresa a esta inteligência” (Kohli e Jaworski, 1990).

A geração da inteligência de mercado busca descobrir as necessidades e preferências, atuais e futuras, dos clientes. Envolve também aspectos relacionados a concorrentes, regulamentações governamentais, novas tecnologias e aspectos ambientais, ou seja, fatores exógenos que podem afetar as necessidades e preferências dos clientes.

A disseminação da inteligência de mercado é a reprodução das informações obtidas na fase de geração de inteligência para toda a organização. Segundo os autores, os estímulos à comunicação interdepartamental (horizontal) e entre os vários níveis organizacionais (vertical), bem como a propagação de inteligência paralela ou informal, são importantes para a qualidade de disseminação da inteligência gerada. Nas atividades de geração e disseminação de inteligência, é fundamental a participação efetiva de todos os departamentos, fazendo com que os conhecimentos sejam compartilhados por todos os empregados da organização.

O terceiro elemento do conceito, resposta à inteligência de mercado, compreende as atividades concretas tomadas em relação às duas etapas anteriores, buscando o atendimento das necessidades presentes e futuras dos clientes atuais e potenciais.

Em 1993, em seu segundo trabalho, Jaworski e Kohli testaram seu constructo teórico, definindo antecedentes e conseqüentes da orientação para o mercado, através da enumeração

de um conjunto de variáveis. Os antecedentes abrangem: a ênfase na alta administração, a aversão da alta administração ao risco, o conflito interdepartamental, as conexões para o mercado, que envolvem comportamento organizacional, espírito de equipe, performance geral, turbulência do mercado, intensidade competitiva e turbulência tecnológica.

Tendo como base os estudos anteriores e auxiliados por Kumar (Kohli, cols., 1993), os autores elaboraram um modelo de orientação para o mercado, denominado de *Escala MARKOR* (derivada de *Market Orientation*). O modelo inicial compreendia trinta e duas (32) variáveis, que passaram por três amostras sequenciais para a eliminação de itens que não refletissem os componentes de orientação para o mercado. Finalizada, a *MARKOR* ficou constituída de vinte (20) variáveis, divididas da seguinte forma: seis (6) variáveis relativas à geração de inteligência de mercado, cinco (5) variáveis relativas à disseminação da inteligência de mercado e nove (9) variáveis relativas à resposta ao mercado (ver Anexo A).

No que tange à medição da orientação para o mercado, Kohli, Jaworski e Kumar (1993) assim a entendem:

A escala de orientação para mercado avalia o grau em que uma unidade estratégica de negócios (1) se ocupa de atividades multidepartamentais de geração de inteligência de mercado, (2) dissemina esta inteligência verticalmente e horizontalmente através de canais formais e informais, e (3) desenvolve e implementa programas de marketing com base na inteligência gerada. Os atributos-chave da medida incluem (1) um foco nos clientes da unidade estratégica de negócios e as forças que norteiam suas necessidades e preferências, (2) itens baseados em atividades, não em filosofia do negócio, e (3) demarcação de um fator geral de orientação para mercado e de fatores de componentes associados.

Como contribuição dos estudos de Kohli e Jaworski, pode-se ressaltar que a criação de uma escala para medir o grau de orientação para o mercado de uma empresa possibilita-lhe, especialmente verificar até que ponto está atendendo corretamente a seus clientes e, ao mesmo tempo, determinar quais os itens/áreas que necessitam maiores cuidados e melhorias para que ela se torne realmente voltada para o seu mercado.

5.2.2 Modelo de Orientação para o Mercado, segundo Narver & Slater (1990)

Narver e Slater possuem vários estudos na área da orientação para o mercado, os quais convergem na preocupação em explicar o inter-relacionamento desse tema com a performance empresarial. Na abordagem de Narver & Slater (1990), orientação para o mercado é uma cultura organizacional que desenvolve comportamentos necessários para criar valor superior aos clientes e garantir uma performance superior contínua para a organização. De certa forma, os autores corroboraram a argumentação de Levitt (1960), no seminal *Marketing Myopia*, sobre a importância de criar valor para os clientes. Para Narver e Slater (1990), a definição de orientação para o mercado está embasada em três elementos principais, como declaram os próprios autores: “Orientação para o mercado consiste em três componentes comportamentais – orientação para clientes, orientação para concorrentes e coordenação interfuncional – e dois critérios de decisão – foco no longo prazo e rentabilidade”.

Segundo Narver e Slater (1990), orientação para o cliente significa empenhar-se no sentido de compreender o entendimento da cadeia de valor desse cliente, criando a partir daí valor para o mesmo, seja com o incremento dos benefícios ofertados, seja com a redução dos custos de aquisição de bens ou serviços.

A orientação para a concorrência pressupõe que a organização conheça as forças e fraquezas, a curto prazo, dos seus concorrentes atuais e potenciais, bem como a capacidade e as estratégias a longo prazo desse mesmo grupo (Narver e Slater, 1990).

O terceiro dos três elementos comportamentais, ou seja, a coordenação interfuncional, enfatiza a utilização integrada de todos os recursos organizacionais para a criação de valor superior para os clientes. Todos os setores da empresa devem realizar suas atividades objetivando proporcionar benefícios com custos reduzidos ao cliente (Narver e Slater, 1990).

Outro aspecto a considerar é que as organizações precisam de um certo período (longo prazo) para desenvolver a orientação para o mercado e obter seus resultados, isso porque é necessária a própria alteração da cultura organizacional.

Além desses aspectos, outro foi testado nos estudos desses autores, no sentido de que quanto maior for a orientação para o mercado, maior será a rentabilidade do negócio da

empresa. Sendo essa premissa confirmada, os autores concluíram que essa orientação é um importante indicador de rentabilidade (Narver e Slater, 1990).

Os autores em seu estudo criaram uma estrutura para medir a orientação para o mercado a partir dos elementos do conceito. Essa estrutura foi testada em cento e treze (113) empresas americanas, que trabalhavam com produtos *commodities* e *não-commodities*, envolvendo trezentos e setenta e um (371) executivos do nível institucional.

É importante ressaltar que nesse estudo os autores sugeriram a possibilidade de utilizar outras medidas de desempenho e que poderiam afetar a rentabilidade das empresas a longo prazo. Eles incentivam o estudo da relação da orientação para o mercado com a retenção de clientes, o sucesso de novos produtos e o próprio crescimento das vendas.

Em um segundo trabalho, Slater e Narver (1994a) avaliaram a influência do ambiente competitivo na relação orientação para o mercado e rentabilidade. Concluíram que, em qualquer condição ambiental, quanto maior a orientação para o mercado, maior a rentabilidade da empresa. Identificaram que ser orientado para o mercado não trará um resultado negativo à organização.

O estudo de fundamentação teórica do desenvolvimento da orientação para o mercado é o tema do terceiro estudo dos autores. Nele, fica delimitado que a melhor abordagem é aquela que leva administradores e funcionários a um contínuo aprendizado de suas ações para criar valor ao consumidor. Isso é possível pelo aumento de poder nas funções exercidas pelos indivíduos e pelas crescentes responsabilidades, com vistas ao desenvolvimento de novas capacidades para melhor atender às necessidades do mercado e atingir os resultados esperados (Slater e Narver, 1994b).

A principal contribuição dessa dupla consiste na constatação do inter-relacionamento positivo entre orientação para o mercado e rentabilidade, demonstrando que a orientação da empresa para o mercado proporciona os melhores subsídios para a criação de valor ao cliente, obtendo, dessa forma, as melhores oportunidades de sucesso para a empresa.

Slater e Narver (1994b) construíram um quadro teórico sobre o desenvolvimento de orientação para o mercado. Concluíram que a melhor abordagem é aquela que leva administradores e funcionários a um contínuo aprendizado de suas ações para criar valor superior ao cliente. Posteriormente (Slater e Narver, 1995), descreveram o processo através do

qual as organizações desenvolvem e usam novos conhecimentos para melhorar sua performance.

5.2.3 Modelo de Orientação para o Mercado, segundo Deshpandé, Farley e Webster (1993)

Os autores conceituam orientação para o mercado como sendo “[...] o conjunto de crenças que coloca em primeiro lugar os interesses do consumidor, não excluindo todos os demais públicos relevantes, tais como proprietários, gerentes e empregados, a fim de desenvolver uma empresa lucrativa no longo prazo” (Deshpandé cols., 1993).

Em um primeiro estudo, publicado no *Journal of Marketing* em 1989, Deshpandé e Webster abordaram orientação para o mercado como um tipo de cultura organizacional, onde os indivíduos que fazem parte da empresa centralizam todas as atividades organizacionais na construção de valor para o consumidor. Cultura organizacional, conforme Deshpandé e Webster (1989), é “[...] o conjunto de valores e crenças compartilhados que auxiliam os indivíduos a compreenderem o funcionamento da organização e, assim, fornecer a eles normas de comportamento na organização”.

Em outro estudo de Deshpandé, Farley e Webster (1993), foi desenvolvida uma pesquisa objetivando avaliar o impacto da cultura organizacional, a orientação para o cliente e a inovação em relação à performance da empresa. A pesquisa foi conduzida em cinquenta (50) empresas japonesas e a seus clientes, aplicando-se o instrumento a dois (2) executivos de marketing das organizações fornecedoras e a dois (2) executivos de compras da empresa-cliente, denominados de “quadrados” respondentes. Foi utilizado um questionário estruturado para cada uma das variáveis a serem mensuradas: cultura organizacional, orientação para o cliente e inovação. Os autores concluíram que, individualmente, as variáveis analisadas não trazem performance positiva à empresa. Porém, sugeriram que as melhores performances estariam atreladas à orientação para o cliente, inovação e cultura de mercado (Deshpandé et al., 1993).

Em uma terceira publicação, Deshpandé e Farley (1998) examinaram as três diferentes medidas de orientação para o mercado, a saber, Kohli cols., (1993), Narver e Slater (1990) e Deshpandé cols., (1993). Utilizaram as diferentes medidas em uma dúzia de aplicações

internacionais para verificar se os métodos de medição eram confiáveis em diferentes realidades culturais, caracterizadas por países industrializados e em fase de industrialização. Concluíram que as três escalas apresentavam similaridade em termos de confiabilidade e validade, definindo-as como uma “metodologia robusta”. Os autores também sintetizaram as três escalas examinadas em uma quarta, a Escala MORTIN, composta de dez (10) itens, sugerindo que fosse utilizada quando a orientação para o mercado pertencesse a um estudo mais amplo em que o tempo de entrevistas fosse reduzido.

Em estudo recente, Steiman, Deshpandé e Farley (2000) realizam uma pesquisa investigando qual o nível apropriado de orientação para o mercado. Os autores pressupunham que “a essência da orientação para o mercado é o gerenciamento com sucesso do relacionamento entre fornecedores e clientes”. A pesquisa foi realizada junto a empresas americanas e japonesas. Os pesquisadores encontraram um *gap* na orientação para o mercado dessas empresas, isto é; os fornecedores avaliam sua orientação para o mercado em um nível mais alto do que aquele feito por seus clientes, considerando um relacionamento *business-to-business*.

A contribuição desses autores ao estudo da orientação para o mercado diz respeito ao desenvolvimento de uma consciência interna sobre a importância das ações voltadas para o consumidor, a qual, conseqüentemente, delimita a própria cultura organizacional.

5.2.4 Modelo de Orientação para o Mercado, segundo Day (1994)

Segundo George Day, uma organização voltada para o mercado tem um compromisso com um conjunto de processos, crenças e valores voltados para uma compreensão, profunda e consensual, das necessidades e dos comportamentos dos clientes, e das capacidades e intenções dos concorrentes, com o intuito de alcançar um desempenho superior, satisfazendo os clientes melhor que os concorrentes (Day, 1990).

De acordo com sua visão, a orientação para o mercado “[...] representa uma habilidade superior no entendimento e satisfação dos clientes” (Day, 1994).

Para obter essa habilidade, é necessário o desenvolvimento de capacidades organizacionais assim definidas pelo autor: “capacidades são complexos conjuntos de

habilidades e aprendizado coletivo, exercitados através do processo organizacional, proporcionando coordenação superior das atividades funcionais” (Day, 1994).

Dessa forma, Day (1994) considera que as empresas tornam-se mais orientadas para o mercado à medida que identificam e desenvolvem capacidades especiais, as quais acabam estabelecendo vantagens em relação aos concorrentes dessa empresa.

Day classifica essas capacidades em três categorias, conforme se demonstra na Figura 1: as capacidades internas referem-se ao ambiente organizacional como produção, logística, finanças, custos e recursos humanos. As capacidades externas dizem respeito a mercado consumidor, canais de distribuição e tecnologia. Por fim, as capacidades de expansão objetivam a integração das capacidades internas e externas, envolvendo “[...] atividades que compreendem o processo utilizado para satisfazer as necessidades antecipadas dos consumidores, identificadas pelas capacidades externas” (Day, 1994).

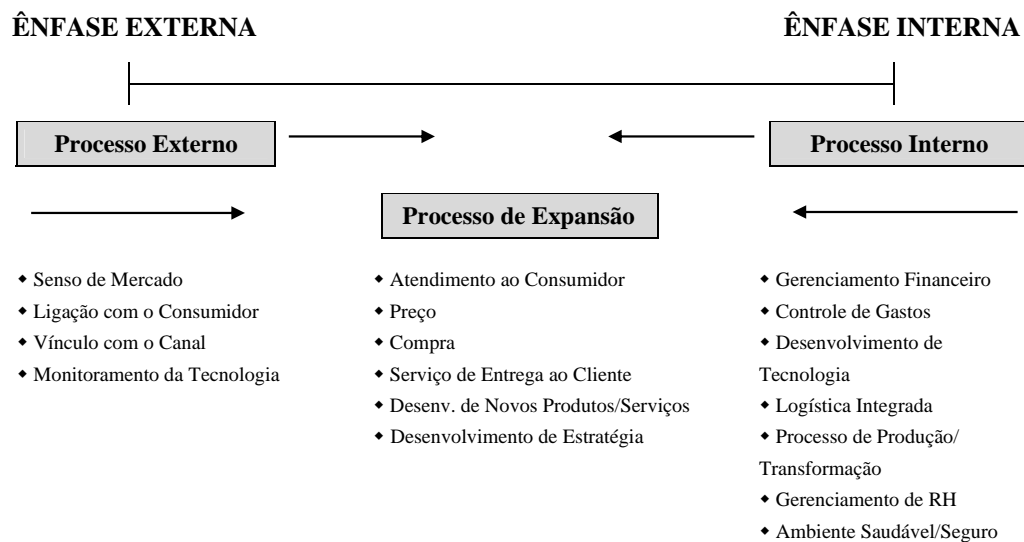


Figura 1: Classificação das capacidades
Fonte: Adaptado de Day (1994).

Segundo o estudo de Day, são cinco os passos para a empresa, de acordo com o grau de desenvolvimento de suas capacidades, para orientar-se ao mercado: diagnosticar as capacidades atuais, antecipar necessidades futuras de capacidades, redesenhar o processo do

peçoal de nível operacional, direcionar a alta administração e monitorar o progresso (Day, 1994).

O objetivo global de Day é demonstrar um compromisso para o desenvolvimento de capacidades organizacionais, tanto em relação ao ambiente interno quanto ao externo, “[...] refletindo a filosofia de que todas as decisões começam com o consumidor e são guiadas por uma profunda e compartilhada compreensão das necessidades desses consumidores e do comportamento, capacidades e intenções dos concorrentes, pelo propósito de atingir performance superior, satisfazendo os consumidores melhor do que os concorrentes” (Day, 1994).

Finalmente é importante ressaltar que a orientação para o mercado, considerada como filosofia empresarial, elemento determinante da cultura organizacional, não é algo fácil de atingir, porém é necessária para a sobrevivência da empresa, especialmente no mercado competitivo e global que caracteriza os dias de hoje.

Após análise dos diferentes modelos de orientação para o mercado, decidiu-se, nesta pesquisa pela utilização da Escala MARKOR para medir o grau de orientação de uma organização para o mercado (ver Anexo A). Essa escala é dividida em três grupos que correspondem aos três elementos-chave do conceito de marketing, segundo os referidos autores: geração da inteligência de marketing, disseminação da inteligência de marketing e resposta da empresa a essa inteligência (Kohli, Jaworski e Kumar, 1993).

5.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O homem tem se preocupado com a qualidade de vida no trabalho desde os primórdios de sua existência, com outros títulos e em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de suas tarefas. Historicamente, os ensinamentos de Euclides (300 a.C.) de Alexandria, sobre os princípios da Geometria, serviram de inspiração para a melhoria do método de trabalho dos agricultores à margem do Nilo, assim como a “Lei das Alavancas”, de Arquimedes, formulada em 287 a.C., veio a diminuir o esforço físico de muitos trabalhadores (Rodrigues, 1999).

O tema Qualidade de Vida no Trabalho – QVT surgiu na década de 50, exatamente para denominar estudos referentes à satisfação do trabalhador com a organização e com a

tarefa que executa. Foi nessa década, na Inglaterra, que Eric Trist (1981) e seus colaboradores desenvolveram um modelo que agrupava o trinômio: indivíduo – trabalho – organização, iniciando, assim, os primeiros estudos sobre QVT. Esses estudos redundaram no que se chamou de abordagem sociotécnica de organização e podem ser considerados o ponto de partida para a democratização dos locais de trabalho, uma vez que objetivaram analisar problemas de absenteísmo, erros de produção e conflitos interpessoais decorrentes do processo de mecanização e reorganização do trabalho em uma mina de carvão (apud: Honório e Marques, 1999).

Na década de 60, ocorreu uma maior preocupação com a Qualidade de Vida no Trabalho, impulsionada pela criação da *National Commission on Productivity*, que teve como função analisar as causas da baixa produtividade nas indústrias americanas, seguindo-se a criação pelo congresso do *National Center for Productivity and of Working Life*, com a função de realizar estudos e servir de laboratório sobre produtividade e qualidade de vida do trabalhador (Huse e Commings, 1985).

Para Walton, a expressão “Qualidade de Vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico” (Walton 1973).

Estudos sobre esse tema continuaram evoluindo, mas, em meados da década de 70, verificou-se uma desaceleração em virtude de problemas econômicos da época, como a crise do petróleo e a alta da inflação. Ressurgiu novamente na década de 80, com a política desenvolvimentista japonesa e a competição internacional, que valorizavam mais a busca da produtividade do que a humanização do ambiente de trabalho.

De acordo com Westley (1979), a QVT relaciona-se a esforços voltados para a humanização do trabalho, que buscam solucionar problemas gerados pela própria natureza das organizações existentes na sociedade industrial.

A partir dos anos 80, os programas de qualidade de vida no trabalho se intensificaram, passando a Europa e os Estados Unidos a ocupar, cada vez mais, lugar de destaque nos estudos sobre o tema. Na Europa, atualmente, em função das grandes mudanças que lá estão acontecendo; da intensificação de seus problemas sociais; da sua crise econômica e do seu rápido desenvolvimento tecnológico, o tema qualidade de vida no trabalho passou a ser

encarado como um propulsor de mudanças constantes, tanto no contexto organizacional quanto fora dele, capaz de assegurar espaços mais democráticos de participação dos trabalhadores na solução dos problemas da sociedade atual (Smokoviti e Széll, 1994, apud: Honório e Marques, 1999).

Para Nadler e Lawler (1983), os indicadores de qualidade de vida no trabalho consistem na reestruturação do trabalho, pelo enriquecimento de tarefas e grupos autônomos, e na inovação do sistema de recompensas que influi no clima organizacional, melhorando o ambiente de trabalho, no que se refere às horas trabalhadas, condições ambientais, regras e normas organizacionais, dentre outros aspectos. Para esses autores, QVT é a grande esperança de as organizações atingirem altos níveis de produtividade sem esquecer a motivação e a satisfação do indivíduo.

No Brasil, na década de 80 em diante, várias pesquisas foram realizadas abordando o tema. Essas pesquisas envolveram uma gama variada de categorias profissionais e ocupacionais de áreas da construção civil, da educação, da saúde, do ramo imobiliário e financeiro, de prestação de serviços, da microinformática, etc. (Fernandes e Gutierrez, 1988; Macedo, 1990; Kilimnik e Moraes, 1994; Sant'anna, 1997). É importante destacar que, de modo geral, os resultados dessas pesquisas apontaram que: (a) o conflito homem-trabalho-organização está sempre permeando as relações no interior das organizações, fato que acaba implicando a inexistência de uma situação ideal de trabalho; (b) a QVT possui conteúdos subjetivos e concretos, na medida em que está relacionada à satisfação intrínseca de necessidades e à forma como o trabalho está organizado, respectivamente; (c) a compreensão da dinâmica da QVT se relaciona diretamente à maneira como o trabalho está estruturado e organizado. Dependendo de como isso acontece, o indivíduo poderá ser conduzido a sentimentos de frustração ou sublimação; e (d) as mudanças em prol da melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho serão lentas e de longo prazo, quando não forem tratadas como uma premissa das políticas de recursos humanos.

Do ponto de vista conceitual de Mônaco e Guimarães (1999), a abordagem da qualidade de vida no trabalho, nas últimas três décadas, evidenciou aspectos relacionados à humanização do trabalho, valorização de atitudes pessoais e comportamentais, realização de atividades significativas e recompensadoras, participação nas decisões, reestruturação do trabalho, inovação nos sistemas de recompensas, melhoria das condições ambientais de trabalho, etc. Fazendo uma junção desses aspectos, a QVT poderia ser conceituada como uma

experiência de humanização do trabalho, através da qual uma organização, para alcançar ganhos de produtividade e excelência empresarial, procura satisfazer os seus membros, criando condições de trabalho que ofereçam: (a) cargos produtivos e satisfatórios; (b) atividades significativas e desafiadoras; (c) sistemas de recompensa inovadores; (d) informações compartilhadas; (e) *feedback* constante; (f) possibilidades de participação nas decisões e na solução de problemas, e (g) oportunidades de realização pessoal e profissional.

De acordo com Bergeron (1982), qualidade de vida no trabalho consiste “na aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos, visando modificar um ou vários aspectos do meio ambiente de trabalho, a fim de criar uma nova situação mais favorável à satisfação dos empregados e à produtividade da empresa”.

Para um maior entendimento dessa conceituação, Fernandes (1996) explicita a QVT como “a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas”.

Para Fernandes (1996), tudo leva a crer que o advento dos Programas de Qualidade Total tenha igualmente despertado o interesse por QVT no Brasil, exatamente em função da globalização do mercado em termos de uma maior abertura para a importação de produtos estrangeiros.

Igualmente, um trabalho bastante significativo de Nadler e Lawler (Fernandes, 1996; Rodrigues, 1994), conforme Quadro 1 a seguir examina a qualidade de vida no trabalho ao longo do tempo em suas diferentes concepções:

Quadro 1: Concepções evolutivas da qualidade de vida no trabalho

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

Fonte: NADLER e LAWLER (1983).

Apesar de ter sido uma constante a preocupação voltada para organizar o trabalho, desde o advento da administração científica, somente recentemente as empresas vêm se preocupando com a satisfação do trabalhador na execução de suas tarefas, como requisito para atingirem altos índices de produtividade.

Atualmente, qualidade de vida no trabalho é vista de maneira mais abrangente, envolvendo vários tipos de programas e perspectivas que visam não só à humanização do trabalho na ótica do empregado, bem como à competitividade das organizações na ótica dos empregadores.

Segundo Silva e De Marchi (1997), existem dois desafios fundamentais que se apresentam para o mundo empresarial nos dias de hoje. O primeiro está relacionado à necessidade de uma força de trabalho saudável, motivada e preparada para a extrema competição atualmente existente. O segundo desafio é a capacidade de a empresa responder à demanda de seus funcionários em relação a uma melhor qualidade de vida.

5.4 MODELOS DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

São apresentados nessa etapa cinco modelos de avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho. Os autores foram escolhidos por seus estudos serem considerados referenciais para o tema em questão, são eles: R. E. WALTON, Willian A. WESTLEY, W. B. WERTHER e K. DAVIS, Laurent BELANGER e J. Richard HACKMAN e Greg R. OLDHAM.

5.4.1 Modelo de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho, segundo Walton (1973)

O modelo de Walton (1973) propõe oito categorias conceituais, incluindo critérios para avaliar QVT nas organizações:

Quadro 2: Categorias conceituais de qualidade de vida no trabalho

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
1. Compensação Justa e Adequada	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Renda adequada ao trabalho ◆ Eqüidade interna ◆ Eqüidade externa
2. Condições de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Jornada de trabalho razoável ◆ Ambiente físico seguro e saudável
3. Uso e Desenvolvimento de Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Autonomia ◆ Significado da tarefa ◆ Identidade da tarefa ◆ Variedade de habilidade ◆ Retroinformação
4. Oportunidade de Crescimento e Segurança	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Possibilidade de carreira ◆ Crescimento pessoal ◆ Segurança no emprego
5. Integração Social na Empresa	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Igualdade de oportunidades ◆ Relacionamento ◆ Senso comunitário
6. Constitucionalismo	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Respeito às leis e aos direitos trabalhistas ◆ Privacidade pessoal ◆ Liberdade de expressão ◆ Normas e rotinas
7. O Trabalho e o Espaço Total da Vida	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Papel balanceado do trabalho
8. Relevância Social da Vida no Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Imagem da empresa ◆ Responsabilidade social pelos empregados ◆ Responsabilidade pelos produtos e serviços

Fonte: WALTON (1973).

Esse modelo mostra que, embora não desconhecem a diversidade das preferências e as diferenças individuais ligadas à cultura, classe social, educação, formação e personalidade, tais fatores são intervenientes, de modo geral, na qualidade de vida à maioria das pessoas (Fernandes, 1996).

5.4.2 Modelo de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho, segundo Westley (1979)

O modelo de Westley (1979) aponta que a qualidade de vida nas organizações pode ser examinada através de quatro indicadores: econômico, político, psicológico e sociológico (ver Quadro 3).

Quadro 3: Indicadores de qualidade de vida no trabalho

ECONÔMICO	POLÍTICO	PSICOLÓGICO	SOCIOLÓGICO
♦ Equidade Salarial	♦ Segurança Emprego	♦ Realização Potencial	♦ Participação nas Decisões
♦ Remuneração Adequada	♦ Atuação Sindical	♦ Nível de Desafio	♦ Autonomia
♦ Benefícios	♦ Retroinformação	♦ Desenv. Pessoal	♦ Relacionamento Interpessoal
♦ Local de Trabalho	♦ Liberdade de Expressão	♦ Desenv. Profissional	♦ Grau de Responsabilidade
♦ Carga Horária	♦ Valorização do Cargo	♦ Criatividade	♦ Valor Pessoal
♦ Ambiente Externo	♦ Relacionamento com a Chefia	♦ Auto-Avaliação	
		♦ Variedade de Tarefas	
		♦ Identidade c/ a Tarefa	

Fonte: WESTLEY (1979) adaptado por RUSHEL (1993).

Sobre os indicadores de qualidade de vida, Westley (1979) considera:

A insegurança e a injustiça são decorrentes da concentração do poder e da concentração dos lucros e conseqüente exploração dos trabalhadores. Já a alienação advém das características desumanas que o trabalho assumiu pela complexidade das organizações, levando a uma ausência do significado do trabalho, e a anomia, uma falta de envolvimento moral com as próprias tarefas.

5.4.3 Modelo de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho, segundo Werther e Davis (1983)

O modelo de Werther e Davis (1983) diz respeito aos elementos organizacionais, ambientais e comportamentais que afetam o projeto de cargos em termos de QVT:

Quadro 4: Elementos de qualidade de vida no trabalho

Elementos organizacionais	Elementos ambientais	Elementos comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Abordagem mecanicista ♦ Fluxo de trabalho ♦ Práticas de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Habilidades e disponibilidades dos empregados ♦ Expectativas sociais 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Autonomia ♦ Variedade ♦ Identidade de tarefa ♦ Retroinformação

Fonte: WERTHER e DAVIS (1983).

5.4.4 Modelo de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho, segundo Belanger (1973)

Esse modelo (apud: Fernandes, 1996) inclui aspectos ligados a: trabalho em si; crescimento pessoal e profissional; tarefas com significado e funções e estruturas organizacionais abertas.

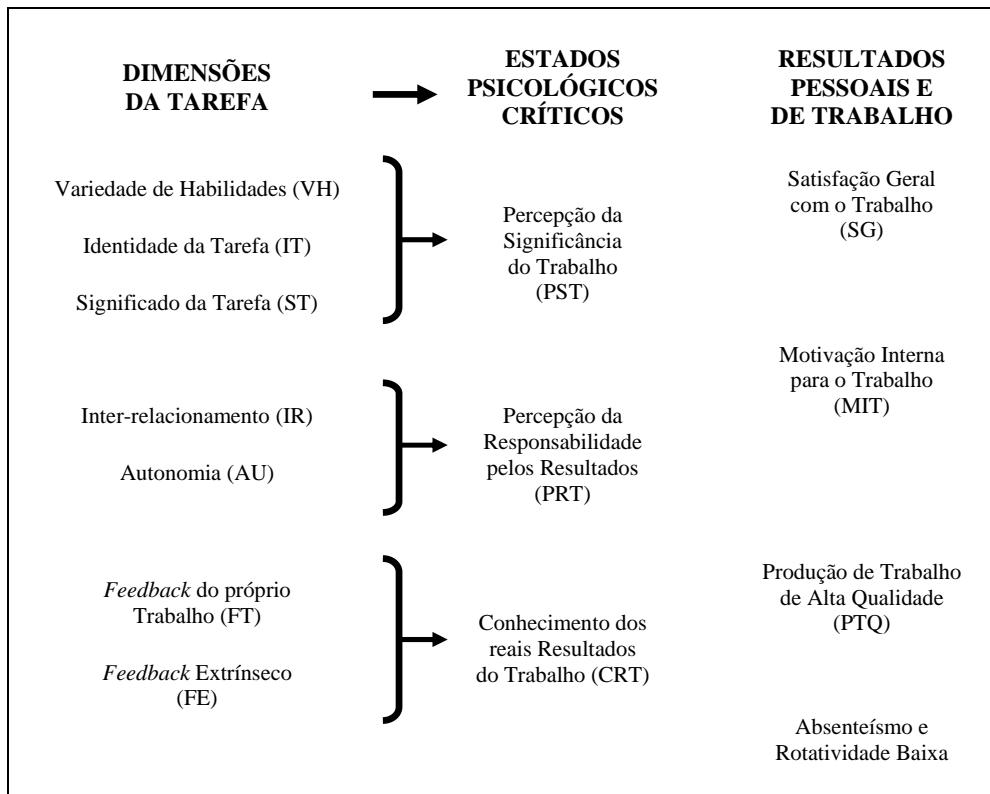
Quadro 5: Aspectos da qualidade de vida nas organizações

<p>1 – O TRABALHO EM SI</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Criatividade ♦ Variabilidade ♦ Autonomia ♦ Envolvimento ♦ <i>Feedback</i>
<p>2 – CRESCIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Treinamento ♦ Oportunidades de crescimento ♦ Relacionamento no trabalho ♦ Papéis organizacionais
<p>3 – TAREFAS COM SIGNIFICADO</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Tarefas completas ♦ Responsabilidade aumentada ♦ Recompensas financeiras / não financeiras ♦ Enriquecimento
<p>4 – FUNÇÕES E ESTRUTURAS ABERTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Clima de criatividade ♦ Transferência de objetivos

Fonte: BELANGER (1973), apud: FERNANDES (1996).

5.4.5 Modelo de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho, segundo Hackman e Oldham (1975)

O modelo de Hackman e Oldham (1975) faz uma relação direta entre a satisfação e a natureza da tarefa.

Quadro 6: Modelo das dimensões básicas da tarefa Hackman e Oldham

Fonte: HACKMAN e OLDFHAM (1975).

Considerando todas as variáveis presentes no modelo acima, Kilimnik e Moraes (1994) definem a QVT como “uma resultante da combinação de dimensões básicas da tarefa, capazes de gerar estados psicológicos críticos que, por sua vez, resultam em motivação e satisfação em diferentes níveis, e em diferentes tipos de atitudes e condutas”.

5.4.6 Modelo de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho, segundo Fernandes (1996)

Fernandes (1996), a partir de estudo aprofundado da literatura especializada sobre a linha de pesquisa Qualidade de Vida no Trabalho, cujo estado da arte é bastante desenvolvido em países mais avançados, buscou desenvolver uma metodologia que permitisse medir o nível de satisfação e melhorar a qualidade de vida nas empresas.

Esse modelo (ver Anexo E – Bloco 2, Anexo F) tem como objetivo global o levantamento da percepção dos funcionários sobre os fatores intervenientes no nível de satisfação sobre as condições e a organização do trabalho em uma empresa. Do ponto de vista específico objetiva-se:

- levantar o posicionamento do empregado em relação ao posto de trabalho ocupado;
- investigar os fatores do ambiente de trabalho;
- detectar os pontos críticos relativos às formas de organização do trabalho;
- identificar os aspectos de relação chefia-subordinado;
- avaliar o nível de satisfação do empregado em relação à saúde, moral, compensação, participação;
- identificar a percepção do empregado no que tange à imagem da empresa.

Os modelos abordados fornecem indicadores para a análise de QVT nas organizações, e a sua utilização vai depender do tipo de empresa que se quer analisar.

No caso desta pesquisa, conforme já mencionado, optou-se pelo modelo adotado por Fernandes (1996), cuja metodologia foi fundamentada na literatura especializada em QVT, principalmente baseada nas categorias de Walton (1973).

6 MÉTODO

A fim de atingir os objetivos propostos neste trabalho, aplicou-se um método fundamentado em pesquisa bibliográfica, envolvendo a revisão de literatura sobre orientação para o mercado e qualidade de vida no trabalho; e pesquisa de campo, caracterizada por seu caráter quantitativo/descritivo. Malhotra (2001) aborda que a pesquisa descritiva (tipo *Survey*) objetiva buscar a caracterização de um mercado ou de determinada função de marketing, e a quantitativa procura quantificar os dados, aplicando alguma análise estatística.

O modelo utilizado para a mensuração da orientação para o mercado foi desenvolvido, testado e validado por Kohli, Jaworski e Kumar (1993), (ver Anexo A), nos Estados Unidos. Trata-se de um modelo que utiliza a Escala MARKOR – escala para avaliar a orientação para o mercado ou *market orientation*, na qual constam três dimensões: geração de inteligência de marketing, disseminação de inteligência de marketing e capacidade de resposta em relação à inteligência gerada e disseminada.

Cabe ressaltar que a escala MARKOR já foi traduzida para a língua portuguesa e validada no ambiente brasileiro em diversos trabalhos, como por exemplo em Toaldo (1997), Mandelli (1999), Urdan (1999), Sampaio (2000), Kober (2001), Faleiro (2001), Menna (2001).

Para mensurar a qualidade de vida no trabalho, optou-se pela utilização do instrumento adotado por Fernandes (1996), cuja metodologia foi fundamentada na literatura especializada em QVT, principalmente nas categorias de Walton (1973), (ver Anexo C). A obra de Walton é considerada na literatura corrente como a mais completa, contemplando processos de diagnóstico de QVT e fatores intra e extra-organização.

Os fatores estabelecidos para investigação da qualidade de vida no trabalho, empregados nesta pesquisa, foram validados no âmbito nacional em estudos realizados por Ruschel (1993), Vieira (1993), Tannhauser (1994), Vieira (1996), Mônaco e Guimarães (1999), Pereira (2001).

Justifica-se, assim, a inexistência de uma etapa exploratória para definir as variáveis que mediram os constructos de orientação para o mercado e de qualidade de vida no trabalho. Utilizaram-se instrumentos já testados e validados, havendo necessidade apenas de verificar a sua aplicabilidade para o público-alvo.

6.1 ELEMENTOS DA PESQUISA

A pesquisa é constituída pelas cinquenta maiores empresas privadas industriais metalúrgicas, mecânicas e de material elétrico de Caxias do Sul. A definição de porte seguiu o critério de classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE – RS (ver Quadro 7).

Dados obtidos no Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul – SIMECS,¹ indicam que o setor é composto por 1.921 indústrias que empregam 29.323 trabalhadores (SIMECS, 2001).

Quadro 7: Classificação das empresas por porte conforme critério do SEBRAE – RS

Tipo de Empresa	N. de Funcionários	N. de Empresas	% Repres.	Total de Funcionários	% de Repres.
Grande Porte	Acima de 500	9	0,5%	14.022	47,8%
Médio Porte	De 100 a 499	35	1,8%	7.129	24,3%
Pequeno Porte	De 20 a 100	162	8,4%	6.582	22,4%
Micro empresas	De 1 a 19	912	47,5%	1.590	5,4%
	Com nenhum funcionário	803	41,8%	0	0,0%
TOTAL		1.921	100%	29.323	100%

Fonte: SIMECS 2001.

Para este estudo foram selecionadas 50 empresas assim representadas:

- 9 empresas de grande porte (todas as existentes);
- 33 empresas de médio porte (35 menos duas que não concordaram em participar da pesquisa);

¹ SIMECS – <http://www.simecs.com.br>

- 8 empresas de pequeno porte, todas com mais de 50 e menos de 100 funcionários.

Kohli, Jaworski e Kumar (1993), autores do escala MARKOR, utilizaram nas três etapas do seu trabalho (geração, disseminação e resposta) a alta administração como público-alvo. Nesta pesquisa, para verificar o grau de orientação para o mercado, foram utilizados executivos e/ou funcionários da alta administração das empresas, principalmente diretores responsáveis por áreas funcionais.

Para a aferição da qualidade de vida no trabalho, a população foi composta por funcionários dos três níveis hierárquicos das empresas em estudo: alta administração (os mesmos respondentes utilizados na coleta de dados sobre orientação para mercado), média administração e baixa administração.

O primeiro nível organizacional é o institucional (alta administração), formado geralmente pela diretoria; o segundo é o intermediário ou gerencial (média administração), formado pelas gerências. e o terceiro nível é o operacional (baixa administração), constituído pelas supervisões de cada área e por seus subordinados (Chiavenato, 1994).

Para responder à pesquisa o respondente deveria estar, no mínimo, há um ano na empresa, tempo este considerado necessário para ter um bom conhecimento da empresa, do funcionamento de seus setores e para ter o entendimento da organização no seu todo.

6.2 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS

As variáveis são compostas pelos itens propostos no escala MARKOR para verificar o grau de orientação para o mercado e pelos indicadores da escala de FERNANDES, para aferir a qualidade de vida do trabalho nas empresas que serão pesquisadas.

6.2.1 Descrição das Variáveis de Orientação para o Mercado

Para determinar o grau de orientação para o mercado, estão envolvidas todas as variáveis contidas na escala MARKOR traduzida em português (ver Anexo B); cada uma das dimensões está composta por uma série de afirmativas com relação às quais o respondente

deveria manifestar-se, considerando o comportamento da sua empresa, com base em uma escala de concordância do tipo *Likert* oferecida, onde constaram cinco pontos, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”.

Quanto ao grau de geração de inteligência de marketing, estão envolvidas todas as variáveis contidas na escala MARKOR (ver Anexo B), nas questões 1 a 6. Esse grupo de variáveis está relacionado com os clientes da empresa, a alterações do ambiente, à qualidade dos serviços prestados, a concorrentes, setor de atividade e aos próprios influenciadores de compra.

Para identificar o grau de disseminação de inteligência de marketing, estão envolvidas todas as variáveis das questões 7 a 11 da escala MARKOR (ver Anexo B). Esse grupo de variáveis está relacionado às tendências de mercado, à necessidade dos clientes, concorrência e satisfação dos mesmos.

E, para verificar o grau da capacidade de resposta em relação à inteligência gerada e disseminada, estão envolvidas todas as variáveis das questões 12 a 20 da escala MARKOR (ver Anexo B). Esse grupo de variáveis está relacionado aos clientes da empresa, à concorrência e ao mercado em que atua.

6.2.2 Descrição das Variáveis de Qualidade de Vida no Trabalho

O instrumento para a aferição da qualidade de vida do trabalho, adotado por FERNANDES (1996), (ver Anexo E – Bloco 2, Anexo F), aborda algumas categorias conceituais de WALTON (ver Anexo C) e outras existentes na literatura. Cada fator é composto por indicadores com relação aos quais o respondente deverá manifestar-se, considerando sua percepção sobre a qualidade de vida no trabalho da sua empresa, consoante a escala de satisfação do tipo *Likert* oferecida, onde constaram cinco postos, variando de “bastante insatisfeito” a “bastante satisfeito”.

O instrumento de coleta de dados construído por Fernandes (ver Anexo E – Bloco 2, Anexo F), apresenta as seguintes variáveis:

Fator 1 – QVT Global – Nesse fator objetivou-se detectar a percepção do funcionário sobre a qualidade de vida global na empresa (QVT).

Fator 2 – Condições de Trabalho – Relaciona-se com a satisfação do funcionário com as condições ambientais físicas em que os trabalhadores executam suas funções.

Fator 3 – Saúde – Esse fator teve por objetivo explorar a satisfação dos empregados quanto às ações da empresa no que se refere à saúde, em termos preventivos e curativos.

Fator 4 – Moral – Relaciona-se à efetividade das ações gerenciais referentes a aspectos psicossociais que se refletem na motivação e moral do profissional.

Fator 5 – Compensação – Esse fator referiu-se ao grau de satisfação dos funcionários em relação a práticas de trabalho e políticas de remuneração da empresa.

Fator 6 – Participação – Explora-se o nível de aceitação e engajamento nas ações empreendidas pela empresa, no sentido de gerar as condições indispensáveis para a participação de todos os funcionários.

Fator 7 – Comunicação – Nesse fator, investigou-se a eficácia das comunicações internas em todos os níveis da organização.

Fator 8 – Imagem da Empresa – Considerando ser a imagem da empresa um fator importante de QVT, explorou-se a percepção dos funcionários quanto à mesma.

Fator 9 – Relação Chefe-Funcionário – Por ser uma fonte importante de satisfação ou insatisfação, essa relação foi avaliada quanto a: Apoio socioeconômico, Orientação Técnica, Igualdade de Tratamento, Gerenciamento pelo Exemplo.

Fator 10 – Organização do Trabalho – Fator-chave da QVT, mensurou qual a percepção dos funcionários diante das novas formas de trabalho e sua organização.

6.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita por meio de questionário estruturado (Anexo E, Anexo F), composto por questões fechadas, a partir das variáveis da escala MARKOR e da escala de FERNANDES e ainda variáveis necessárias para a caracterização da amostra.

6.3.1 Pré-Teste dos Instrumentos de Coleta de Dados

Malhotra (2001) afirma que “mesmo o melhor questionário pode ser aperfeiçoado pelo pré-teste” e prossegue dizendo que, como norma geral, um questionário não deve ser usado em uma pesquisa de campo antes de ser testada. A partir das variáveis da escala MARKOR e da escala de FERNANDES, reproduziram-se os instrumentos de coleta de dados, tendo como primeira providência pré-testá-los, a fim de verificar a adequação, clareza e facilidade de compreensão dos mesmos pelas organizações pertencentes ao segmento selecionado para a pesquisa.

Malhotra (2001) afirma que pré-teste é o “[...] teste do questionário em uma pequena amostra de entrevistados, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais”.

Os pré-testes dos questionários foram realizados em duas empresas pertencentes ao universo pesquisado, escolhidas por conveniência. Foram aplicados 8 questionários para verificar o grau de orientação para o mercado, 4 diretores em cada empresa, e 20 questionários para aferir a qualidade de vida no trabalho, 10 funcionários em cada empresa distribuídos pelos níveis hierárquicos institucional, gerencial e operacional.

Como resultado do pré-teste, determinaram-se pequenas alterações no questionário original, no sentido de melhorar a compreensão e o entendimento do mesmo, detectadas a partir da dificuldade de entendimento do significado de algumas palavras e expressões por parte dos respondentes. Importante ressaltar que, apesar das alterações realizadas, os instrumentos finais de pesquisa (Anexo E, Anexo F) mantiveram a estrutura inicial, bem como o sentido das questões.

6.4 COLETA DE DADOS

Os procedimentos de coleta de dados foram efetuados da seguinte maneira:

a) **Contato Telefônico Preliminar.** Foi mantido contato telefônico com as 50 empresas, com o objetivo de:

– identificar a pessoa que se responsabilizaria pelo consentimento da realização da pesquisa e a melhor forma, bem como o melhor momento de contatá-la;

– fornecer informações prévias sobre os objetivos da pesquisa;

– confirmar em cada empresa o número dos possíveis respondentes que faziam parte da alta administração, a fim de verificar quantos responderiam ao instrumento de coleta destinado a esse nível hierárquico (Anexo E).

Durante essa etapa, constatou-se que a maioria das pessoas contatadas em cada empresa preferiu receber, antecipadamente, o instrumento de coleta de dados na forma de correspondência eletrônica (*e-mail*), fornecendo uma resposta após o encaminhamento dos mesmos para a diretoria.

b) Envio de Correspondência Eletrônica, Cartas de Referência e Instrumento de Coleta de Dado. No mesmo dia do contato telefônico, foi enviada uma correspondência eletrônica (Anexo D), duas cartas de referência – uma da Universidade de Caxias do Sul (Anexo G) e outra do Sindicato das Indústrias Metalúrgicas Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul (Anexo H) e os instrumentos de coleta de dados para a pessoa identificada através do telefonema anterior, a qual ficou responsável pelo encaminhamento interno do pedido de pesquisa. Para algumas empresas a entrega do material foi feita pessoalmente pela autora deste estudo devido à facilidade de acesso. O número de instrumentos de coleta de dados, destinados para a alta administração (Anexo E), (questionário contendo os dois constructos: orientação para o mercado e qualidade de vida no trabalho), foi informado pela pessoa responsável da empresa no primeiro contato telefônico, já para o instrumento referente ao constructo de qualidade de vida no trabalho (Anexo F) foi solicitado que 10 funcionários, de diferentes setores, pertencentes à média e baixa administração o preenchessem.

c) Novo Contato Telefônico. Aproximadamente dois dias após o envio do material de pesquisa através do endereço eletrônico ou da entrega realizada pessoalmente pela autora deste estudo, contatou-se novamente cada empresa, na pessoa do responsável, tendo a intenção de verificar o retorno quanto ao pedido de pesquisa. Na maioria dos casos as respostas foram afirmativas. Em alguns casos, o responsável pedia para contatar novamente em alguns dias. Esse procedimento foi repetido até obter uma resposta definitiva das empresas quanto à realização da pesquisa, aproveitando aquela oportunidade para marcar a data de entrega e recolhimento dos questionários da pesquisa.

d) **Entrega dos Questionários.** Os questionários foram entregues pessoalmente à pessoa responsável pela pesquisa em cada empresa. Nesse momento, foi estipulada a data de recolhimento dos instrumentos de coleta de dados preenchidos pelos funcionários.

Todo o processo de coleta de dados teve a duração de 40 dias, no período compreendido entre 13 de setembro a 22 de outubro de 2002.

Nas 50 empresas, os instrumentos de coleta de dados foram preenchidos por 565 funcionários, distribuídos da seguinte maneira:

- Constructo de orientação para o mercado: 198 respondentes;
- Constructo de qualidade de vida no trabalho: 367 respondentes.

Desses 565 questionários preenchidos e devolvidos, foram considerados válidos 528 (ver item 7.1.6, p. 42).

6.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Nessa etapa foram processados os dados para a configuração dos resultados, com a respectiva análise, visando à conscientização dos objetivos propostos. Por tratar-se de um estudo de natureza quantitativa, os dados foram processados por meio de várias técnicas estatísticas. O tratamento dos dados foi executado com o auxílio de recursos computacionais compatíveis com a natureza da pesquisa.

Os principais procedimentos estatísticos utilizados foram os descritos abaixo:

- 1) coeficiente *Alfa de Chronbach*: aplicou-se para verificar a confiabilidade das medidas utilizadas;
- 2) medidas de tendência central: foram calculadas as médias para cada uma das variáveis que compõem o constructo de orientação para o mercado e qualidade de vida no trabalho;
- 3) medidas de dispersão: distribuição de frequência simples e acumulada;

- 4) regressão múltipla foi utilizada para examinar a relação entre o constructo de qualidade de vida no trabalho e o de orientação para o mercado.

7 RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados da presente pesquisa, objeto deste capítulo, estão divididos em 4 partes: 1) caracterização da amostra estudada; 2) verificação da confiabilidade das medidas utilizadas; 3) estatísticas descritivas de médias das variáveis de orientação para o mercado e qualidade de vida no trabalho; 4) análise de regressão múltipla dos constructos adotados no estudo, visando constatar a existência ou não de relação entre qualidade de vida no trabalho e orientação para o mercado.

7.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra de 50 empresas apresentou uma série de informações quanto à caracterização das organizações do setor metal-mecânico e elétrico-eletrônico. A seguir, são apresentadas as características da amostra quanto ao porte das empresas e quanto aos respondentes (cargo, nível de instrução, idade, tempo de trabalho e número de respondentes).

7.1.1 Porte das Empresas

Em relação à variável de caracterização porte* da empresa, observa-se na Tabela 1 que a maior parcela da amostra 66,0% são empresas de médio porte, perfazendo um total de 33 empresas. As empresas de pequeno porte são representadas em número de 8 e as de grande porte em número de 9 empresas.

* Para a definição do porte das empresas, utilizou-se o critério SEBRAE – RS (ver Quadro 7).

Tabela 1: Porte das empresas pesquisadas

Porte da Empresa	N. de Funcionários	Frequência	% de Respostas
Grande Porte	Acima de 500	9	16,0%
Médio Porte	De 100 a 499	33	66,0%
Pequeno Porte	De 20 a 99	8	18,0%
TOTAL		50	100%

Fonte: Coleta de dados.

7.1.2 Respondentes

O número de respondentes dentro das 50 empresas consideradas neste estudo foi de 565, distribuídos por 6 níveis hierárquicos, ressaltando que 6,5% dos respondentes deixaram de informar o cargo que ocupam na empresa. A Tabela 2 apresenta a distribuição dos cargos ocupados pelos respondentes em suas respectivas empresas.

Tabela 2: Cargo exercido pelos respondentes

Cargo na Empresa	Frequência	% de Respostas	% Acumulado
Diretores	39	6,9%	6,9%
Supervisores/Gerentes	178	31,5%	38,4%
Encarregados	41	7,3%	45,7%
Administrativos ²	217	38,4%	84,1%
Técnicos ³	45	8,0%	92,1%
Operacionais ⁴	8	1,4%	93,5%
Cargo não informado	37	6,5%	100%
TOTAL	565	100%	100%

Fonte: Coleta de dados.

A partir da Tabela 2 acima, verifica-se que o maior percentual de respondentes, 38,4%, ocupa cargos administrativos dentro das empresas pesquisadas.

² Analista, assessor, assistente, auxiliar, comprador, contador, *controller*, coordenador, encarregado, engenheiro, gestor, inspetor, secretária e vendedor de diferentes áreas da empresa.

³ Engenheiro, projetista e técnico de diferentes áreas da empresa.

⁴ Auxiliar-Geral, Montador e Soldador da área de produção da empresa.

7.1.3 Nível de Instrução

A Tabela 3 caracteriza o nível de instrução dos respondentes dentro das empresas pesquisadas. Verifica-se que no mínimo 74,4% dos respondentes possui instrução superior (incompleto, completo e especialização), podendo-se inferir que os mesmos possuem a capacitação necessária para responder aos instrumentos de coleta de dados.

Tabela 3: Nível de instrução dos respondentes

Nível de Instrução	Frequência	% de Respostas	% Acumulado
Até 2º Grau Completo	107	18,9%	18,9%
Superior Incompleto	150	26,5%	45,4%
Superior Completo	198	35,0%	80,4%
Especialização	73	12,9%	93,3%
Nível de Instrução não informado	37	6,5%	100%
TOTAL	565	100%	100%

Fonte: Coleta de dados.

7.1.4 Idade

Quanto à idade dos respondentes da amostra, com base nos dados da Tabela 4, verifica-se que o intervalo de 28 a 37 anos concentra o maior percentual, ou seja 32,7% de respondentes, seguido por 28,1% dos respondentes no intervalo de 38 a 47 anos. Também pode-se perceber, verificando o somatório do percentual desses intervalos, que mais de 60,0% da amostra caracteriza-se por estar na faixa etária entre 28 a 47 anos de idade.

Tabela 4: Idade dos respondentes

Idade	Frequência	% de Respostas	% Acumulado
De 18 anos a 27 anos	101	17,9%	17,9%
De 28 anos a 37 anos	185	32,7%	50,6%
De 38 anos a 47 anos	159	28,1%	78,7%
De 48 anos a 78 anos	83	14,7%	93,4%
Idade não informada	37	6,5%	100%
TOTAL	565	100%	100%

Fonte: Coleta de dados.

7.1.5 Tempo de Trabalho

Analisando a Tabela 5, nota-se que a maioria, 59,6%, dos respondentes, nas 50 empresas pesquisadas, possui tempo de trabalho na faixa de 1 a 10 anos. Percebe-se que, observando os resultados acumulados, mais de 80,0% da amostra está na faixa de 1 a 20 anos de trabalho, demonstrando uma situação favorável, uma vez que foi utilizado como critério para responder à pesquisa a condição do respondente estar, no mínimo, há um ano na empresa.

Para fins de análise dos resultados, ressalta-se a grande importância dessa situação, pois funcionários com um longo período na empresa têm maiores chances de conhecer as competências essenciais. “São essas competências essenciais que permitirão o surgimento de novos produtos de sucesso na empresa. Parece claro que, nesses tempos de globalização e forte pressão concorrencial, o produto que sustenta a liderança de uma empresa hoje dificilmente vai ser a base de sua vantagem em dois ou três anos. São as competências essenciais que irão gerar os produtos que sustentarão essa vantagem no futuro. É o saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimento, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Desenvolver esse tipo de recurso intangível, fazendo dele a base de uma estratégia competitiva, é vital para que as organizações assegurem seu crescimento no futuro” (Fleury e Oliveira Jr., 2001).

Tabela 5: Tempo de trabalho dos respondentes

Tempo de Trabalho	% de Respostas	% de Respostas	% Acumulado
De 1 a 10 anos	337	59,6%	59,6%
De 11 a 20 anos	130	23,0%	82,6%
De 31 a 40 anos	62	11,0%	93,6%
Mais de 40 anos	36	6,4%	100%
TOTAL	565	100%	100%

Fonte: Coleta de dados.

7.1.6 Tipos de Constructos

A amostra utilizada na pesquisa totalizou 565 respondentes entre os dois instrumentos de coleta de dados, mas, para que possa ser feito o cruzamento entre variáveis do

constructo de orientação para o mercado e de qualidade de vida no trabalho, devem ser levados em conta apenas os casos válidos. Durante a conferência dos questionários que retornaram, 37 foram excluídos em função de não terem sido preenchidos corretamente ou integralmente. Dessa forma foram utilizados 528 questionários, advindos de 50 empresas. A Tabela 6 apresenta o número de respondentes válidos para cada constructo estudado.

Tabela 6: Número de respondentes dos constructos

Tipo de Constructo	Frequência	% de Respostas
Orientação para Mercado	185	35,0%
Qualidade de Vida no Trabalho	343	65,0%
TOTAL	528	100%

Fonte: Coleta de dados.

7.1.7 Cargo dos Respondentes do Constructo Orientação para o Mercado

Analisando a Tabela 7, nota-se que a maioria dos respondentes do constructo orientação para o mercado, faz parte dos níveis institucional e gerencial das empresas. Para fins de análise dos resultados, ressalta-se a importância dessa situação, pois são funcionários que, em função da posição na empresa, têm maiores condições de responder a todas as questões.

Tabela 7: Respondentes do constructo orientação para o mercado

Cargo na Empresa	Frequência	% de Respostas	% Acumulado
Diretores	38	20,5%	20,5%
Supervisores/Gerentes	116	62,7%	83,2%
Outros Cargos ⁵	31	16,7%	100%
TOTAL	185	100%	100%

Fonte: Coleta de dados.

⁵ Analista, assessor, assistente, contador, *controller*, coordenador, encarregado, engenheiro e técnico de diferentes áreas da empresa.

7.1.8 Cargo dos Respondentes do Constructo Qualidade de Vida no Trabalho

A distribuição por cargo dos respondentes do constructo qualidade de vida no trabalho, descrita na Tabela 8, concentra-se nos cargos administrativos das empresas 56,0%.

Tabela 8: Respondentes do constructo qualidade de vida no trabalho

Cargo na Empresa	Freqüência	% de Respostas	% Acumulado
Diretores	1	0,3%	0,3%
Supervisores/Gerentes	62	18,1%	18,4%
Encarregados	35	10,2%	28,6%
Administrativos ⁶	192	56,0%	84,6%
Técnicos ⁷	45	13,1%	97,7%
Operacionais ⁸	8	2,3%	100%
TOTAL	343	100%	100%

Fonte: Coleta de dados.

7.2 CONFIABILIDADE DAS MEDIDAS UTILIZADAS

Para verificar a confiabilidade das medidas utilizadas no presente trabalho, utilizou-se o “Coeficiente *Alpha de Cronbach*”, que mede o percentual de erro atribuível à medida utilizada. Em situações onde o instrumento compreende diversos itens para avaliar uma dimensão, é aconselhável que o coeficiente seja calculado para cada uma das dimensões separadamente (Malhotra, 2001). Este foi calculado para o constructo de orientação para o mercado e suas dimensões: geração, disseminação e resposta à inteligência de marketing. Da mesma forma foi calculado para o constructo de qualidade de vida no trabalho e suas categorias: condições de trabalho, saúde, moral, compensação, participação, comunicação, imagem da empresa, relação chefe-subordinado e organização do trabalho. Segundo Malhotra (2001), esse coeficiente varia de 0 a 1 e um valor de 0,6 ou menos geralmente indica confiabilidade insatisfatória de consistência interna. Observa-se na Tabela 3 que os coeficientes foram superiores a 0,7, **indicando a confiabilidade das medidas utilizadas**

⁶ Analista, assessor, assistente, auxiliar, comprador, contador, *controller*, coordenador, encarregado, engenheiro, gestor, inspetor, secretária e vendedor de diferentes áreas da empresa.

⁷ Engenheiro, projetista e técnico de diferentes áreas da empresa.

⁸ Auxiliar-Geral, Montador e Soldador da área de produção da empresa.

(Hair et al. 1998) e, atestando, portanto, uma boa performance das escalas, na sua totalidade e nas diversas dimensões que compõem cada constructo.

Tabela 9: Confiabilidade dos constructos

Subconstructos	ALPHA
Orientação para o Mercado	
Geração de Inteligência	0,78
Disseminação de Inteligência	0,73
Resposta	0,80
Qualidade de Vida no Trabalho	
Condições de Trabalho	0,79
Saúde	0,79
Moral	0,84
Compensação	0,83
Participação	0,87
Comunicação	0,82
Imagem da Empresa	0,84
Relação Chefe-Subordinado	0,89
Organização do Trabalho	0,82

Fonte: Coleta de dados.

7.3 VARIÁVEIS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Conforme já comentado anteriormente, para verificar o grau de orientação para o mercado nas empresas da amostra foi utilizada a escala MARKOR (Kohli, Jaworski e Kumar, 1993). A escala pode ser identificada no Anexo E – Bloco 1.

Para a verificação do grau de geração, disseminação e resposta, foram utilizadas escalas de 5 pontos tipo *Likert*, nas quais o respondente deveria manifestar-se de acordo com a situação verificada na sua empresa. Os valores da escala variam de 1– *Discordo Totalmente* até 5– *Concordo Totalmente*, sendo que o ponto “1” representa baixo grau de orientação, o ponto “5” apresenta alto grau de orientação, e o ponto “3”, grau médio de orientação.

Para melhor identificação, foram estudadas na dimensão “geração” as variáveis de 1 a 6 da escala, na dimensão “disseminação” as variáveis de 7 a 11 e na dimensão “resposta” as variáveis de 12 a 20.

A Tabela 10 apresenta a média de cada variável de orientação para o mercado.

Tabela 10: Média das variáveis de orientação para o mercado

Variáveis de orientação para o mercado⁹	Média de Concordância
Geração de Inteligência de Marketing	
1. Nesta empresa, nós nos reunimos com os clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro.	3,52
2. Nesta empresa fazemos muita pesquisa de mercado.	2,98
3. Nós somos lentos para detectar mudanças nas preferências de nossos clientes por produtos (R).	3,61
4. Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos serviços.	3,93
5. Nós somos lentos para detectar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, concorrência, tecnologia, legislação) (R).	3,74
6. Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos das mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, legislação, mudanças na economia) sobre nossos clientes.	3,56
Média da Geração de Inteligência de Marketing	3,56
Disseminação de Inteligência de Marketing	
7. Nós temos reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez por trimestre para discutir tendências e desenvolvimento do mercado.	3,68
8. O pessoal de marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes.	2,93
9. Quando algo relevante acontece a um importante cliente, toda a empresa sabe sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo.	3,55
10. Dados sobre satisfação de clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta empresa.	3,35
11. Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, ele é lento para alertar os outros departamentos (R).	3,68
Média da Disseminação de Inteligência de Marketing	3,44
Resposta	
12. Nós demoramos muito tempo para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes (R).	3,50
13. Por alguma razão qualquer, nós tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de nossos clientes por produtos ou serviços (R).	3,85
14. Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos serviços para assegurar que eles estão de acordo com o que os clientes desejam.	3,63
15. Diversos departamentos ou áreas de nossa empresa encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócios.	3,52

⁹ As questões 3, 5, 11, 12, 13, 18, e 19 possuíam no questionário original escala invertida, mas foram recodificadas para facilitar a compreensão da Tabela.

16. Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente.	3,51
17. As atividades dos diferentes departamentos nesta empresa são bem coordenadas.	3,63
18. As reclamações dos clientes “não têm ouvidos” nesta empresa (R).	4,42
19. Mesmo se nós formulássemos um ótimo plano de marketing, nós provavelmente não seríamos capazes de implementá-lo em tempo adequado (R).	3,74
20. Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos fazem esforços combinados para efetuar a modificação.	3,96
Média da Resposta	3,75
Média das variáveis de orientação para o mercado	3,58

Fonte: Coleta de dados.

Analisando a Tabela 10 observa-se que as médias de concordância situam-se, de maneira geral, acima do ponto médio (3) da escala, sendo que apenas duas médias (variáveis 2 e 8) estão abaixo do ponto médio da escala e uma média (variável 18) situa-se acima de 4.

Na avaliação individual das dimensões de orientação para o mercado, observa-se que, na geração de inteligência de marketing (variáveis 1 a 6), a variável com menor média de concordância da dimensão de geração é a “2” (Nesta empresa fazemos muita pesquisa de mercado.), que tem média 2,98, indicando, dessa forma, haver pouca preocupação dentro da empresa com essa ação, que é de suma importância para caracterizar orientação para o mercado.

Na dimensão disseminação da inteligência de marketing (variáveis 7 a 11), a variável 8 apresentou média inferior ao ponto médio (3). A variável “8” refere-se à interação dos profissionais de marketing com os outros departamentos da empresa para discutir sobre futuras necessidades dos clientes. Esse resultado confirma aquele apurado na variável “2” da dimensão geração de inteligência de marketing, demonstrando que ações voltadas diretamente aos clientes não são frequentes dentro da empresa.

Em relação à dimensão resposta (variáveis 12 a 20), nota-se que todas as variáveis apresentam médias superiores ao ponto médio (3). Destaque especial merece a variável “18” (As reclamações dos clientes “não têm ouvidos” nesta empresa. (R)), com média 4,42. Essa informação demonstra a propensão das empresas pesquisadas a ouvirem as reclamações de seus clientes.

De modo geral, pode-se constatar que as médias das dimensões: geração de inteligência de marketing (3,56), disseminação da inteligência de marketing (3,44) e resposta à inteligência de marketing (3,75) das empresas participantes desta amostra possuem um grau médio de orientação de mercado, de acordo com o critério utilizado neste estudo para tal divisão (ver item 7.7).

7.4 VARIÁVEIS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Na operacionalização do constructo de qualidade de vida no trabalho, conforme anteriormente já comentado, foi considerado um conjunto de indicadores utilizados por Fernandes (1996). Para a avaliação desses fatores foram utilizadas escalas também de 5 pontos tipo *Likert*, nas quais o respondente deveria manifestar-se de acordo com sua percepção sobre os fatores que intervêm no nível de satisfação sobre as condições e a organização de trabalho da sua empresa. Os valores da escala variam de 1– *Bastante Insatisfeito* até 5– *Bastante Satisfeito*. A escala pode ser identificada no Anexo E – Bloco 2.

A Tabela 11 apresenta a média de cada variável de qualidade de vida no trabalho.

Tabela 11: Média das variáveis de qualidade de vida no trabalho

Variáveis de qualidade de vida no trabalho	Nível de Satisfação
Fator 1 – Posicionamento pessoal sobre QVT na empresa	
QVT Global	3,65
Fator 2 – Condições de trabalho	
Limpeza	3,95
Arrumação	3,78
Segurança (EPI's s/ agentes)	4,31
Insalubridade	4,10
Média Fator 2	4,04
Fator 3 – Saúde	
Assistência aos funcionários	4,23
Assistência familiar	3,63
Educação / conscientização	3,70
Saúde ocupacional	3,98
Média Fator 3	3,89

Fator 4 – Moral	
Identidade na tarefa	
Reações interpessoais	3,75
Reconhecimento / <i>feedback</i>	3,66
Orientação para pessoas	3,32
Garantia de emprego	3,54
Média Fator 4	3,57
Fator 5 – Compensação	
Salários (proporcionalidade entre os salários internos)	3,44
Salários (proporcionalidade com o mercado de trabalho)	3,55
Salário variável (bônus, participação nos resultados)	2,86
Benefícios (oferecidos pela empresa)	3,78
Benefícios (em relação a outras empresas)	3,59
Média Fator 5	3,44
Fator 6 – Participação	
Criatividade	3,56
Expressão pessoal	3,49
Aceitação de idéias dadas nas tomadas de decisão	3,57
Programas de participação	3,32
Capacitação para o cargo	3,64
Média Fator 6	3,52
Fator 7 – Comunicação	
Conhecimento da missão, objetivos e metas da empresa	3,66
Fluxo de informações (de cima para baixo)	3,35
Fluxo de informações (mesmo nível)	3,67
Veículos formais (jornal, informativo,...)	3,19
Média Fator 7	3,47
Fator 8 – Imagem da empresa	
Identificação com a empresa	4,02
Imagem interna	3,81
Imagem externa	4,07
Responsabilidade social (comunitária)	3,61
Enfoque no cliente (responsabilidade pelos produtos)	4,24
Média Fator 8	3,95
Fator 9 – Relação chefe-subordinado	
Apoio socioeconômico	3,69
Orientação técnica	3,83
Igualdade de tratamento	3,94
Gerenciamento pelo exemplo	3,79
Média Fator 9	3,81
Fator 10 – Organização do trabalho	
Inovação / métodos / processos	3,72
Equipe, times de trabalho	3,61
Multifuncionalidade (variedade de tarefas)	3,77
Ritmo de trabalho	3,74
Média Fator 10	3,71
Média das variáveis de qualidade de vida no trabalho	3,71

Fonte: Coleta de dados.

Como se pode constatar pelas médias obtidas pelos diferentes fatores, são os itens relativos à Compensação (3,44) e à Comunicação (3,47) que apresentam os escores mais baixos.

A avaliação do indicador Compensação costuma ser crítica e objeto de discussão nas mais variadas pesquisas e sob os mais diversos temas. Nada mais compreensível, visto que esse critério refere-se à remuneração do trabalhador. Mas o que compreende uma remuneração adequada? Seria a possibilidade de atender às necessidades básicas, como alimentação, vestuário, condições de educação e lazer para o trabalhador e sua família?

Para Bom Sucesso (1998):

[...] Um trabalhador japonês ou norte-americano tem renda mensal que lhe assegura alimentação, vestuário moradia dignos e o Estado lhe assegura educação básica e saúde. Quanto ao trabalhador brasileiro ou mexicano, lutam pela sobrevivência mínima que a renda do trabalhador assalariado lhes impõe. Para muitos a alimentação farta e saudável servida no restaurante da empresa ao invés de um benefício torna-se conflito, por saber que sua família não tem em casa o que comer. Para assegurar vestuário, adquirir eletrodomésticos básicos, vem sendo necessário submeter-se a financiamentos com juros exorbitantes [...].

É significativo verificar que o indicador Condições de Trabalho (4,04) é a melhor avaliada na percepção dos respondentes, demonstrando que as empresas pesquisadas possuem condições seguras e saudáveis no ambiente físico no qual o funcionário está inserido.

7.5 ANÁLISE DE REGRESSÃO MÚLTIPLA

A análise de regressão múltipla, neste estudo, foi utilizada para hierarquizar as variáveis que compõem as dimensões de orientação para o mercado e os indicadores de qualidade de vida no trabalho bem como para examinar a relação entre os constructos (ver p. 38). O objetivo é analisar a natureza e o grau de associação entre variáveis, pois a regressão múltipla não implica nem supõe qualquer casualidade (Malhotra, 2001). A regressão múltipla envolve uma variável dependente e uma ou mais variáveis independentes; “é uma técnica estatística que desenvolve simultaneamente uma relação matemática entre duas ou mais variáveis independentes e uma variável dependente escalonada por intervalo” (Malhotra, 2001).

Essa informação é obtida através da análise dos valores dos coeficientes *Beta Standardized* que indica a influência que apresenta cada variável independente sobre a variável dependente.

Considerando a ordem de influência apresentada na Tabela 12, verifica-se que, no constructo de orientação para o mercado, a dimensão que possui maior relevância dentro da amostra pesquisada é a de Geração de Inteligência, seguida da Disseminação de Inteligência e, finalmente, Resposta.

Tabela 12 – Influência geral das dimensões de orientação para o mercado

Dimensões	BETA
Geração de Inteligência	0,401
Disseminação de Inteligência	0,400
Resposta	0,314

Variável Dependente: Média geral do constructo de orientação para o mercado

A Tabela 13 apresenta o resultado da regressão múltipla para os indicadores do constructo de qualidade de vida no trabalho.

Tabela 13: Influência geral dos indicadores de qualidade de vida no trabalho

Indicadores	BETA	Ordem de Influência
Fator 2 – Condições de Trabalho	0,160	2 ^a
Fator 3 – Saúde	0,095	6 ^a
Fator 4 – Moral	0,214	1 ^a
Fator 5 – Compensação	0,105	5 ^a
Fator 6 – Participação	0,044	7 ^a
Fator 7 – Comunicação	0,142	3 ^a
Fator 8 – Imagem da Empresa	0,132	4 ^a
Fator 9 – Relação Chefe-Subordinado	-0,023	9 ^a
Fator 10 – Organização do Trabalho	-0,009	8 ^a

Variável Dependente: QVT Global

Pode-se observar que, do ponto de vista dos respondentes da pesquisa, a categoria mais relevante de QVT corresponde ao Fator 4 – Moral. Este bloco implica o aproveitamento

do talento humano pela organização, reconhecendo a necessidade de incentivo à utilização da capacidade plena de cada indivíduo no desempenho de suas funções, e *feedbacks* constantes acerca dos resultados obtidos no trabalho. Abarca as políticas da empresa no que concerne ao desenvolvimento, crescimento e à segurança de seus empregados, ou seja, possibilidade de carreira, crescimento pessoal e segurança no emprego.

Segundo Ulrich (1991): “Não são as organizações que pensam, produzem, decidem ou ganham vantagens competitivas; são as pessoas que o fazem. Muitas organizações proclamam com um fervor quase religioso a importância das pessoas, mas não percebem a ligação entre a administração dos recursos humanos e a manutenção da vantagem competitiva.”

7.6 COMPARAÇÃO ENTRE OS GRAUS DE GERAÇÃO, DISSEMINAÇÃO E DE RESPOSTA À INTELIGÊNCIA DE MARKETING EM CADA EMPRESA PESQUISADA

Nesta nova etapa comparativa, lançou-se mão de procedimentos estatísticos com o objetivo de obter graus de geração, disseminação e resposta à inteligência de marketing por empresa, o que não foi até então possível, por se estar trabalhando com os resultados globais referentes aos 528 casos pesquisados nas 50 empresas. Nesse sentido, foram somados os elementos que medem o grau de geração, de disseminação e de resposta, chegando a um valor médio em cada empresa (Tabela 14).

Com vistas a manter o anonimato, as empresas foram identificadas com números.

Tabela 14: Graus de geração, disseminação e de resposta à inteligência de marketing em cada empresa pesquisada

Empresa	Geração	Disseminação	Resposta
E1	3.50	3.30	3.39
E2	4.83	4.27	4.48
E3	3.21	3.30	3.86
E4	4.22	4.00	4.19
E5	4.40	4.56	4.33
E6	3.67	3.47	3.72
E7	3.42	3.70	4.12
E8	2.41	2.51	2.86
E9	4.78	4.07	4.48
E10	3.27	2.90	3.87
E11	4.07	4.16	3.96

E12	4.00	4.50	4.45
E13	3.17	3.70	3.95
E14	3.83	2.80	3.82
E15	3.94	4.07	4.00
E16	2.33	1.90	2.67
E17	3.00	3.10	3.31
E18	3.00	3.20	3.36
E19	3.67	3.83	3.91
E20	4.17	3.40	4.06
E21	4.00	3.90	4.28
E22	3.46	3.35	3.45
E23	3.73	3.51	3.84
E24	3.60	3.72	3.76
E25	4.17	4.20	4.11
E26	4.00	3.60	3.56
E27	2.50	2.10	3.11
E28	4.17	4.40	3.33
E29	4.17	3.80	4.22
E30	4.37	4.15	4.56
E31	4.63	3.73	3.85
E32	3.58	3.85	4.14
E33	4.19	4.20	4.37
E34	3.33	2.40	2.33
E35	3.80	3.56	3.89
E36	4.17	3.85	4.20
E37	3.04	3.05	3.64
E38	3.04	3.15	3.39
E39	2.29	2.65	3.36
E40	3.58	3.55	3.86
E41	3.19	3.31	3.48
E42	2.33	3.20	3.56
E43	3.71	2.89	3.65
E44	3.33	2.75	3.00
E45	4.67	4.40	3.78
E46	3.42	3.48	4.13
E47	4.33	3.96	4.40
E48	2.80	2.96	3.20
E49	3.20	3.27	3.33
E50	2.08	2.15	2.89
Grau geral	3,60	3,48	3,75

Fonte: Coleta de dados.

Analisando os resultados do grau geral de cada uma das dimensões pesquisadas, já mencionado na Tabela 10, quando foram consideradas as respostas dos 528 respondentes, verifica-se que os valores descritos no final da Tabela 14 são muito semelhantes com os já mencionados anteriormente, com uma diferença em décimos, resultantes das técnicas de arredondamento utilizadas ao longo dos procedimentos estatísticos.

Desse modo, a geração de inteligência de marketing atingiu a pontuação média geral de “3,60”, a disseminação de inteligência de marketing ficou na posição “3,48” e a resposta à inteligência de marketing alcançou a média geral de “3,75”.

Analisando os resultados obtidos em cada dimensão de orientação para o mercado, pode-se concluir que ocorre, nas 50 empresas pesquisadas, uma incidência média de geração de inteligência de marketing, de acordo com o critério apresentado na Figura 2. Isso demonstra haver um interesse não muito significativo por parte das empresas em manter-se informadas sobre aquilo que ocorre no ambiente externo, ou seja, evolução da concorrência, das necessidades e dos desejos dos clientes e com o andamento de outras variáveis, como intermediários, economia, política, entre outras.

Quanto à disseminação de inteligência de marketing, verificou-se um nível médio na amostra das organizações pesquisadas, o que demonstra que existe a proliferação de intensidade média das informações obtidas durante a geração. Pode-se concluir que os elementos que compõem a dimensão de geração (busca de informações sobre clientes, concorrentes e outras variáveis de mercado) não foram ainda suficientemente disseminados pelos demais níveis da organização.

Com relação à resposta à inteligência de marketing, os resultados indicam que o grupo de empresas pesquisado possui um médio grau de resposta à inteligência de marketing, mas o escore final obtido fica acima dos escores referentes à geração e disseminação. Essa constatação indica que existe uma maior preocupação das empresas participantes da amostra em responder mais rápida e eficientemente às solicitações do mercado (ações em relação às atitudes dos concorrentes, respostas rápidas às mudanças do mercado, suprimento das necessidades dos clientes).

Cotejando as respostas dadas às três dimensões de orientação para o mercado, a dimensão de resposta à inteligência de marketing, portanto, alcançou a pontuação geral média mais elevada seguida da dimensão de geração de inteligência de marketing e disseminação de inteligência de marketing, respectivamente.

A capacidade de resposta é bastante favorecida quando os trabalhadores sentem-se responsáveis por resolver as demandas dos clientes e encontram as condições organizacionais necessárias para tanto. Trata-se de “autorizar” os colaboradores a resolverem com maior autonomia os problemas de seu dia-a-dia profissional, de modo a oferecer respostas rápidas e eficazes aos clientes internos e externos (Tachizawa, Ferreira e Fortuna, 2001).

De acordo com o estudo realizado por Mandelli (1999), envolvendo empresas do mesmo setor em Caxias do Sul, foram determinados, através de valores médios de cada empresa, o grau de geração de inteligência de marketing (3,52) e de disseminação da inteligência de marketing (2,84). Comparando esses dados com o estudo atual, pode-se concluir que houve uma melhora na disseminação da inteligência de marketing do setor.*

7.7 DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DAS EMPRESAS, SEGUNDO O GRAU DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

A partir da escala original de cinco pontos, arbitrou-se cortes para melhor visualização dos graus de orientação para o mercado e qualidade de vida no trabalho. De acordo com Silveira (1998), foram definidos três níveis (baixo, médio e alto) para cada uma das dimensões, bem como para toda a escala. Os cortes efetuados na escala, para cada uma das dimensões, atenderam ao seguinte critério: utilização da média verificada na amostra diminuída de um desvio-padrão para determinar o limite superior do nível denominado baixo, a partir desse limite, até média mais um desvio-padrão, foi definido o nível médio e, a partir desse valor, situou-se o nível alto (ver Figura 2).

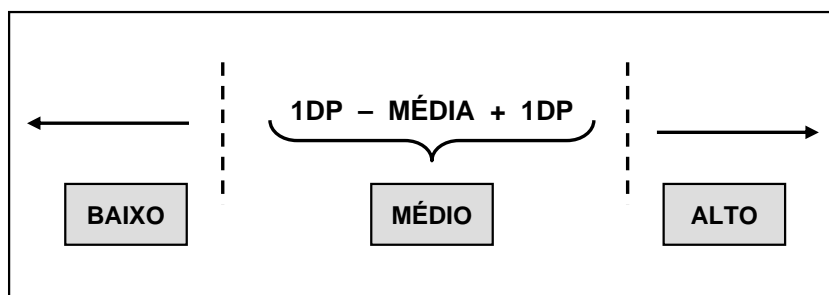


Figura 2: Escala das dimensões de orientação para o mercado e qualidade de vida no trabalho

Fonte: Coleta de dados.

* O trabalho de Mandelli (1999) não mediu a dimensão referente à capacidade de resposta.

As tabelas 15 e 16, 17 e 18 abaixo apresentam os resultados referentes à distribuição de frequência de cada dimensão investigada, considerando os três graus referidos na Figura 2.

Tabela 15: Geração de inteligência de marketing

Grau de geração de Inteligência de Marketing	Grau	Frequência	%
Alto	4,29 → 5	7	14,0%
Médio	2,92 ↔ 4,28	36	72,0%
Baixo	1 ← 2,91	7	14,0%
TOTAL		50	100%

Fonte: Coleta de dados.

[AV2] Comentário:

[AV1] Comentário:

[AV4] Comentário:

[AV3] Comentário:

[AV6] Comentário:

[AV5] Comentário:

Ao serem analisados os dados referentes à geração de inteligência de marketing pelas empresas que integram a amostra, percebe-se que a maioria das empresas, representando 72,0% dos casos, possui grau médio de geração de inteligência de marketing (2,92 ↔ 4,28). Tanto o grau baixo (1 ← 2,91) quanto o grau alto (4,29 → 5) de geração de inteligência de marketing são representados por 14,0% das empresas.

Tabela 16: Disseminação de inteligência de marketing

Grau de disseminação de inteligência de marketing	Grau	Frequência	%
Alto	4,23 → 5	5	10,0%
Médio	2,85 ↔ 4,22	37	74,0%
Baixo	1 ← 2,84	8	16,0%
TOTAL		50	100%

Fonte: Coleta de dados.

[AV8] Comentário:

[AV7] Comentário:

[AV10] Comentário:

[AV9] Comentário:

[AV12] Comentário:

[AV11] Comentário:

A segunda dimensão que integra o conceito de orientação para o mercado é a disseminação da inteligência de marketing. Os resultados obtidos apontam a predominância nessas empresas do médio grau (2,85 ↔ 4,22) de disseminação de inteligência de marketing,

com 74,0% dos casos nessas empresas e baixa disseminação ($1 \leftarrow 2,84$) em 16,0% dos mesmos, e 10% dos casos com disseminação alta ($4,23 \rightarrow 5$).

Tabela 17: Resposta à inteligência de marketing

Grau de Resposta à inteligência de marketing	Grau	Frequência	%
Alto	$4,26 \rightarrow 5$	8	16,0%
Médio	$3,25 \leftrightarrow 4,25$	35	70,0%
Baixo	$1 \leftarrow 3,24$	7	14,0%
TOTAL		50	100%

Fonte: Coleta de dados.

[AV14] Comentário:

[AV13] Comentário:

[AV16] Comentário:

[AV15] Comentário:

[AV18] Comentário:

[AV17] Comentário:

Para a dimensão de resposta à inteligência de marketing, pode-se verificar na Tabela 17 que 70,0% das empresas obtiveram médio grau ($3,25 \leftrightarrow 4,25$) de capacidade de resposta à inteligência de marketing, baixo grau ($1 \leftarrow 3,24$) em 14,0% dos casos, e alto grau ($4,26 \rightarrow 5$) em 16%.

[AV19] Comentário:

Ferraz et al. (1995) alertam para o risco de empresas com baixa capacidade de resposta serem eliminadas dos mercados devido pressões oriundas de empresas concorrentes mais eficientes, ou de importações.

Tabela 18: Orientação para o mercado das empresas pesquisadas do setor metal-mecânico e eletro-eletrônico

Grau de Orientação para Mercado	Grau	Frequência	%
Alto	$4,18 \rightarrow 5$	8	16,0%
Médio	$3,05 \leftrightarrow 4,17$	33	66,0%
Baixo	$1 \leftarrow 3,04$	9	18,0%
TOTAL		50	100%

Fonte: Coleta de dados.

[AV21] Comentário:

[AV20] Comentário:

[AV23] Comentário:

[AV22] Comentário:

[AV24] Comentário:

Para avaliar o grau de orientação para o mercado do grupo de empresas pesquisadas, procedeu-se da mesma forma já mencionada para designar os três níveis para cada uma das dimensões que compõem a escala de orientação para o mercado.

Analisando a Tabela 18, verifica-se que oito empresas puderam ser incluídas no nível de alto grau (4,18 → 5) de orientação para o mercado e nove empresas obtiveram baixo grau (1 ← 3,04). A predominância de casos de empresas com médio grau (3,05 ↔ 4,17) de orientação para o mercado reflete os resultados encontrados para as três dimensões trabalhadas, onde o nível médio sempre foi o mais expressivo.

O objetivo principal do presente estudo foi avaliar a relação entre orientação para o mercado e qualidade de vida no trabalho das empresas pesquisadas. Nesse sentido, foram inicialmente determinados os graus de orientação para o mercado e os de qualidade de vida no trabalho de cada empresa, o que pode ser observado na Tabela 19.

Tabela 19: Graus de orientação para o mercado e qualidade de vida no trabalho das empresas pesquisadas

Empresa	Orientação para o Mercado	Qualidade de Vida no Trabalho
E2	4,53	4,27
E9	4,44	4,07
E5	4,43	4,56
E30	4,36	4,15
E12	4,32	4,50
E45	4,28	4,40
E33	4,25	4,20
E47	4,23	3,96
E25	4,16	4,20
E4	4,14	4,00
E36	4,07	3,85
E31	4,07	3,73
E11	4,06	4,16
E21	4,06	3,90
E29	4,06	3,80
E15	4,00	4,07
E28	3,97	4,40
E20	3,88	3,40
E32	3,86	3,85
E19	3,80	3,83
E35	3,75	3,56
E7	3,75	3,70
E26	3,72	3,60
E23	3,69	3,51
E24	3,69	3,72
E46	3,68	3,48
E40	3,66	3,55
E6	3,62	3,47
E13	3,61	3,70

E14	3,48	2,80
E3	3,46	3,30
E22	3,42	3,35
E43	3,42	2,89
E1	3,40	3,30
E10	3,35	2,90
E41	3,33	3,31
E49	3,27	3,27
E37	3,24	3,05
E18	3,19	3,20
E38	3,19	3,15
E17	3,14	3,10
E42	3,03	3,20
E44	3,03	2,75
E48	2,99	2,96
E39	2,77	2,65
E34	2,69	2,40
E8	2,59	2,51
E27	2,57	2,10
E50	2,37	2,15
E16	2,30	1,90

Fonte: Coleta de dados.

7.8 DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DAS EMPRESAS, SEGUNDO O GRAU DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A Tabela 20 abaixo apresenta os resultados referentes à distribuição de frequência do grau de qualidade de vida no trabalho das empresas pesquisadas, considerando os três graus referidos na Figura 2.

Tabela 20: Qualidade de vida no trabalho das empresas pesquisadas do setor metal-mecânico e eletro-eletrônico

Grau de QVT	Grau	Frequência	%
Alto	4,06 → 5	9	18,0%
Médio	4,05 ↔ 3,38	32	64,0%
Baixo	1 ← 3,37	9	18,0%
TOTAL		50	100%

[AV26] Comentário:

[AV25] Comentário:

[AV28] Comentário:

[AV27] Comentário:

[AV29] Comentário:

Fonte: Coleta de dados.

Analisando a Tabela 20, verifica-se que nove empresas puderam ser incluídas no nível de alto grau (4,06 → 5) de qualidade de vida no trabalho e nove empresas obtiveram baixo

grau (1 ← 3,37), percebe-se que a maioria das empresas, representando 64,0% dos casos, possui grau médio (4,05 ↔ 3,38) de qualidade de vida no trabalho.

7.9 COMPARAÇÃO ENTRE OS CONSTRUCTOS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A análise de regressão múltipla, neste estudo, foi utilizada para determinar a influência da qualidade de vida no trabalho sobre as variáveis do constructo de orientação para o mercado. Optou-se pelo método *stepwise* da análise de regressão múltipla. Esse método acrescenta as variáveis uma a uma, permitindo medir a contribuição de cada variável na explicação da variância total. Cada variável acrescenta melhora a explicação total. Esta, porém, limita-se, pois o contínuo acréscimo de novas variáveis leva à lei dos rendimentos decrescentes, tornando cada inserção menos importante que a anterior. As variáveis não significantes são eliminadas.

As Tabelas 21, 22 e 23 apresentadas a seguir demonstram tal ordem de influência.

Tabela 21: Influência da qualidade de vida no trabalho sobre a geração de inteligência de marketing

Categorias de QVT X Geração de Inteligência de Marketing	BETA	Ordem de Influência
Bloco 5 – Compensação	0,249	1 ^a
Bloco 6 – Participação	0,183	3 ^a
Bloco 7 – Comunicação	0,229	2 ^a

R²=0,68

Analisando a dimensão de Geração de Inteligência de Marketing, verificou-se que as categorias de QVT “Compensação”, “Participação” e “Comunicação” contribuem para o desenvolvimento de Geração de Inteligência de Marketing dentro das empresas pesquisadas.

A categoria Compensação (β 0,249) possui maior relevância para se alcançar um grau satisfatório de Geração de Inteligência de Marketing. Em menor grau, mas com relevância significativa, está o fator Comunicação (β 0,229), seguido da Participação (β 0,183).

A partir dos resultados pode-se inferir que, para a empresa melhorar o grau de Geração de Inteligência de Marketing, faz-se necessário investir em ferramentas que propiciem satisfação dos funcionários em relação a práticas de trabalho mais participativo, política de remuneração e melhor comunicação dentro da empresa.

Tabela 22: Influência da qualidade de vida no trabalho sobre disseminação de inteligência de marketing

Categorias de QVT X Disseminação de Inteligência de Marketing	BETA	Ordem de Influência
Bloco 5 – Compensação	0,141	3 ^a
Bloco 7 – Comunicação	0,251	1 ^a
Bloco 9 – Relação Chefe-Subordinado	0,217	2 ^a

$R^2 = 0,69$

Com relação à dimensão de Disseminação de Inteligência de Marketing, a categoria de QVT que exerce maior influência é a “Comunicação”, com um beta de 0,251. O segundo item de maior importância é a categoria Relação Chefe-Subordinado, com beta 0,217. A categoria Compensação teve menor relevância, com beta 0,141.

A dimensão de Disseminação de Inteligência de Marketing está mais fortemente influenciada pelo indicador Comunicação, ou seja, a empresa depende de uma comunicação eficiente para motivar, fomentar o trabalho em equipe, obter a cooperação, promover a discussão sobre o conhecimento e as habilidades necessárias para atender os clientes (internos e externos), criar legitimidade visando alcançar a propagação de orientação para o mercado.

Tabela 23: Influência da qualidade de vida no trabalho sobre resposta à inteligência de marketing

Categorias de QVT X Resposta à Inteligência de Marketing	BETA	Ordem de Influência
Bloco 4 – Moral	0,186	2 ^a
Bloco 6 – Participação	0,146	3 ^a
Bloco 7 – Comunicação	0,261	1 ^a

$R^2 = 0,69$

As categorias de QVT que se mostraram significativas na explicação da dimensão Resposta à Inteligência de Marketing, tiveram a seguinte ordem de influência: Comunicação, com beta de 0,261, seguido do fator Moral, com beta de 0,186 e com menor grau de influência a Participação, com beta de 0,146.

Constata-se que ambas as dimensões de orientação para o mercado: Disseminação e de Resposta à Inteligência de Marketing necessitam de uma Comunicação eficiente dentro da organização para que essa possa disseminar a inteligência de marketing e obter capacidade de resposta a essa inteligência.

Pode-se inferir que os níveis de orientação para o mercado poderão obter pontuação mais satisfatória se as empresas do grupo pesquisado canalizarem esforços no indicador “Comunicação” do constructo qualidade de vida no trabalho. Não é possível ensinar nem aprender, nem saber o que acontece no mercado, nem dar respostas adequadas aos clientes tampouco construir uma cultura da qualidade ou obter unidade estratégica se não houver comunicação eficaz.

Morgan (1976) salienta que a comunicação deve ser considerada como um facilitador muito importante no processo de implementação de mudanças na medida em que é através da troca de informações, idéias, atitudes e sentimentos que as pessoas são guiadas para a satisfação de ambas as partes: delas próprias e das empresas.

8 CONCLUSÕES

Conforme observado no Capítulo 5 – Referencial Teórico – deste trabalho, nos primeiros 20 anos do século XX, o marketing era visto como o responsável único e exclusivo pela facilitação do comércio e distribuição de produtos. Na década de 20, esse enfoque é alterado quando alguns autores, de forma bastante superficial, começaram a considerar sobre que motivos levaram os consumidores a adquirir bens e serviços. Porém, a mudança de visão do produtor para o consumidor somente se solidifica nos anos 40. A implementação do conceito de marketing, por parte das organizações, foi alvo de estudos desenvolvidos a partir do final da década de 50, estendendo-se pelos anos 70, quando são realizadas várias pesquisas para a verificação da adoção do referido conceito por empresas norte-americanas.

Na década de 90, surgem pesquisas a respeito do conceito de marketing, relacionando-o, então, ao tema orientação para o mercado com foco no consumidor, ampliando para os demais elementos que influenciam nas decisões e ações desse consumidor, como, por exemplo, concorrentes, intermediários e governo. Dessa forma, o universo de estudo sobre orientação para o mercado apresenta elevado potencial de trabalho, dada sua relevância para que as empresas obtenham vantagens competitivas sustentáveis e performance superior.

Uma das formas de adquirir vantagem competitiva, através do comprometimento dos trabalhadores com a organização, é investir em programas direcionados para a qualidade de vida do trabalhador. A idéia, portanto, é de que os funcionários de uma organização são o seu principal diferencial competitivo. Eles serão colaboradores importantes para a empresa em diversos momentos, prósperos ou adversos. Através dos funcionários, as organizações poderão atingir altos níveis de qualidade e produtividade, pois, à medida que estes estiverem comprometidos, darão o melhor de si para o desenvolvimento da empresa a que pertencem (Silva, 2001). Conseqüentemente, as empresas serão beneficiadas com uma força de trabalho mais saudável, motivada e preparada para a intensa competição existente, apresentando maiores condições de tornarem-se orientadas para o mercado.

De acordo com Jaworski e Kohli (1993), a dinâmica pessoal, estrutural e interdepartamental influencia os níveis de orientação para o mercado de uma organização. O comportamento e comprometimento dos empregados devem ser uma preocupação constante, assim como a diminuição de conflitos entre departamentos e o estímulo a conexões entre os recursos humanos da empresa. Os resultados deste trabalho contribuíram para elucidar essas constatações teóricas, indicando as principais interfaces entre orientação para o mercado e qualidade de vida no trabalho.

Dentro do contexto de orientação para o mercado, empregou-se o constructo de Kohli, Jaworski e Kumar (1993), a escala MARKOR – para avaliar o grau de orientação para o mercado das empresas pesquisadas. E, para mensurar a qualidade de vida no trabalho, optou-se pela utilização do instrumento adotado por Fernandes (1996).

O objetivo principal do estudo foi avaliar a relação entre orientação para o mercado e qualidade de vida no trabalho nas maiores empresas privadas industriais metalúrgicas, mecânicas e de material elétrico de Caxias do Sul. Os objetivos específicos foram: verificar o grau de geração, disseminação e resposta à inteligência de marketing nas empresas da amostra, bem como detectar a percepção do funcionário sobre sua própria qualidade de vida no trabalho.

A fim de atingir os propósitos da pesquisa, estudaram-se as cinquenta maiores empresas privadas industriais metalúrgicas, mecânicas e de material elétrico de Caxias do Sul, segundo o critério do porte das empresas de acordo com a classificação do SEBRAE-RS (ver Quadro 7, p. 31).

O método de trabalho utilizado foi o de natureza quantitativa e descritiva, mais especificamente foram aplicados os questionários originários da escala MARKOR e os indicadores da escala de FERNANDES, devidamente pré-testados. Verificaram a confiabilidade e a validade das medidas utilizadas para os dois constructos, ficando ambas dentro dos padrões aceitáveis.

A análise das informações coletadas com a população de interesse do estudo permitiu que se fizessem avaliações e se tirassem conclusões em relação a cada um dos constructos de orientação para o mercado e qualidade de vida no trabalho, bem como das variáveis que os compõem.

Na verificação da dimensão de geração de inteligência de marketing, constatou-se que as cinquenta empresas pesquisadas apresentam média de concordância igual ou superior ao ponto médio da escala (2,92 ↔ 4,28). Pelos resultados obtidos, ficou constatado que embora as empresas procurem fomentar a busca de informações no mercado, a respeito de seus clientes diretos, usuários finais, concorrentes, intermediários e demais variáveis que influenciam a tomada de decisão dos mesmos clientes, ainda há espaço para o crescimento de cada uma dessas variáveis. Ressalta-se a necessidade de uma maior atenção à variável “2” (Nesta empresa fazemos muita pesquisa de mercado.), que recebeu a menor média de concordância dentro dessa dimensão, comprovando assim que essa atividade não está sendo desenvolvida de forma positiva como as demais variáveis que compõem esse subconstructo.

Todas as variáveis pertencentes à dimensão da disseminação de inteligência de marketing analisadas nesse estudo necessitam de maior empenho dessas organizações, a fim de atingirem um grau mais satisfatório, que virá a colaborar na orientação da empresa para o seu mercado. O resultado concentrou-se próximo ao ponto médio (2,85 ↔ 4,22), indicando que há uma posição média das variáveis dessa dimensão. Ressalta-se que a variável “8” (O pessoal de marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes.) obteve a menor média de concordância entre as variáveis desse subconstructo, o que indica que, de certa forma, o “pessoal de marketing” está isolado do restante da empresa. Como normalmente o pessoal de marketing desenvolve a importante função de nutrir os demais departamentos da empresa com informações de clientes e concorrentes, deve-se de alguma forma buscar promover a interação entre esse departamento e os demais para que haja maior disseminação da inteligência de marketing.

Um grau médio de disseminação, a longo prazo, provavelmente irá influenciar a resposta da empresa ao seu mercado consumidor, que, segundo Kohli e Jaworski (1990), compõe o terceiro estágio da implementação do conceito de marketing.

Em relação ao subconstructo capacidade de resposta à inteligência de marketing, verificou-se que essa dimensão apresentou a maior média de concordância em relação às dimensões mencionadas anteriormente. Confirma-se, nessa etapa, que as empresas estão preocupadas com seus clientes, respondendo com agilidade aos preços dos concorrentes, atendendo a necessidades dos clientes, revisando periodicamente seus esforços no desenvolvimento de novos produtos e serviços, e empreendem ações para enfrentar as mudanças ocorridas no mercado, estando atentas às reclamações dos clientes.

Os resultados deste estudo, comparados com os resultados do estudo realizado por Mandelli (1999), que considerou o mesmo setor em Caxias do Sul, permitem inferir que houve um aprimoramento na geração da inteligência de marketing dentro das empresas nestes últimos anos, sendo que todas as informações positivamente geradas foram totalmente disseminadas pela organização. Isso, com certeza, colaborou eficazmente para que as empresas pesquisadas alcançassem um comportamento mais orientado ao mercado na dimensão de capacidade de resposta à inteligência gerada e disseminada, fazendo com que as empresas sejam mais responsivas às demandas por mudanças, possibilitando oferecer, primeiramente, oferta diferenciada com valor superior e estabelecer relações mais duradouras com os clientes (Day, 1994).

Jaworski e Kolhi (1993) estudaram alguns elementos que, de acordo com sua investigação, são considerados como primordiais para a existência de orientação para o mercado, ou seja, seu correto desenvolvimento resulta em aprimoramento da geração, disseminação e resposta. Configuram-se como antecedentes da orientação para o mercado: papel motivador da alta administração; ênfase da alta administração ao risco; gerenciamento do conflito interdepartamental; estímulo a relações diretas, formais e informais entre os indivíduos dos vários departamentos; descentralização das decisões, e oferecimento de um sistema de recompensas aos indivíduos.

Na verificação da relação entre orientação para o mercado e qualidade de vida no trabalho, nas maiores indústrias privadas metalúrgicas, mecânicas e de material elétrico de Caxias do Sul, verifica-se que os fatores de QVT referentes à “Comunicação”, “Compensação”, “Moral”, “Participação” e “Relação Chefe-Subordinado” apresentam correlação significativa com as dimensões do constructo de orientação para o mercado.

Diante disso, chega-se ao objeto central do presente trabalho: a qualidade de vida do trabalhador interfere no grau de orientação para o mercado das empresas pesquisadas. Pode-se afirmar que principalmente a “Comunicação”, é um dos fatores que, nas organizações, é responsável por alcançarem índices mais representativos em relação ao constructo de orientação para o mercado.

Como aspectos importantes derivados da análise do conjunto dos resultados obtidos neste estudo, há que se ressaltar a constatação da relevância do ferramental da qualidade de vida no trabalho como instrumento de apoio à gestão de recursos humanos, na medida em que

potencializa o estabelecimento de canais de comunicação entre empresa e empregados, permitindo, por conseguinte, ações organizacionais mais efetivas, construindo formas capazes de levar as empresas a sustentabilidade e perpetuidade, tornando-as mais orientadas para o mercado.

Tal achado nos leva a destacar a necessidade de se ampliar e melhorar os canais de comunicação existentes entre chefias e empregados nas empresas pesquisadas, bem como revela o potencial dos instrumentos de mensuração da qualidade de vida no trabalho na facilitação dos processos de interação e de fomento do diálogo entre empresa-empregados, indicador apontado neste estudo como responsável para expandir positivamente um comportamento orientado para o mercado nas empresas pesquisadas.

Kotler (1998) afirma: “Sob orientação de marketing, todos os departamentos precisam pensar no cliente e trabalhar em conjunto para satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes.” Sabe-se que os ‘clientes’ dos recursos humanos são principalmente os integrantes do corpo funcional da empresa, para onde são dirigidas ações de vital importância, incluindo-se entre estas as de marketing, fundamentais para a difusão dos valores e da missão organizacional. A introjeção pelos colaboradores dos aspectos estratégicos e da filosofia que norteiam o negócio, transparecerá no mercado através do contato com o cliente externo, contribuindo fortemente para a imagem institucional, além de facilitar o agregamento de fornecedores alinhados à maneira de empreender da organização. Se, por um lado, os clientes finais percebem valor através da atuação da organização em relação ao preenchimento de suas necessidades, por outro, os colaboradores, à medida que voltam seus esforços em prol da realização dos objetivos organizacionais, também precisam perceber valor no que lhes é oferecido pela empresa.

Assim como os clientes não percebem esse valor somente através das especificações, mas em todos os tipos de atendimento (pré-venda, pós-venda, de desenvolvimento, no telefone, na entrega do produto no prazo, etc.) e no preço, os colaboradores não percebem o valor de seu trabalho somente através do salário, mas por intermédio de um conjunto de outros elementos, tais como práticas de avaliação capazes de mensurar a real contribuição dos esforços da pessoa como indivíduo único que é, bem como membro de equipes; identificando o potencial que pode ser ainda desenvolvido; criando sistemas de compensação coerentes; contemplando um rol de opções de diferentes naturezas; esclarecendo as possibilidades de movimentação na estrutura organizacional; preparando os indivíduos para os desafios

emergentes em virtude de fatores estruturais e conjunturais. Os elementos apontados contemplam indicadores abordados referente à qualidade de vida no trabalho dos “clientes internos”, bem como menção à orientação para o mercado, mais especificamente a dimensão de capacidade de resposta de marketing referindo-se ao “cliente externo”.

Pelos resultados, constatou-se que uma das formas de adquirir comportamento de orientação para o mercado, vantagem competitiva, manter os funcionários comprometidos e envolvidos com a organização, é através de Programas de Qualidade de Vida do Trabalhador. Esses programas são considerados como meios de promover a satisfação pessoal, a motivação e principalmente o comprometimento por parte dos trabalhadores.

Enfim, todas as conclusões produzidas por este trabalho, sobre a combinação dos temas orientação para o mercado e qualidade de vida no trabalho, trouxeram contribuições. A partir da análise dos resultados de cada constructo estudado, bem como da combinação entre ambos, as empresas têm, a partir de agora, subsídios para elaborar e implementar ações que lhes facilitem uma gestão integrada dos seus recursos humanos com esforços de marketing, essencial para a melhoria de suas performances a longo prazo.

Os objetivos propostos nesta dissertação foram portanto atingidos. Para finalizar, destaca-se uma frase de Harris (1999), em seu artigo que destacou as barreiras para o desenvolvimento de uma orientação para o mercado: “O desenvolvimento da orientação para o mercado não ocorrerá enquanto as pessoas não entenderem seu sentido, acreditarem em seu valor e estiverem comprometidas com sua implementação.”

9 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Em primeiro lugar, pode-se afirmar que uma das limitações refere-se ao tamanho da amostra. Este estudo preocupou-se em investigar somente as 50 maiores empresas industriais do setor metal-mecânico e eletro-eletrônico de uma única cidade. As conclusões obtidas restringiram-se à realidade do segmento pesquisado, dificultando a generalização.

Estudos futuros poderão utilizar a mesma pesquisa para investigar outros setores econômicos, bem como ampliá-la para outras regiões além de Caxias do Sul, visando aumentar a capacidade de generalização dos resultados ao contexto brasileiro.

Cabe destacar a pertinência da continuidade de estudos explorando novas relações com orientação para o mercado, por exemplo, marketing de relacionamento, satisfação de clientes, fidelização de clientes.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- BARTELS, R. **The history of marketing thought**. Columbus: Publishing Horizons, 1988.
- BERGERON, J. L. La qualité de vie au travail: de quoi parle-t-on? **Revue Commerce**, n. 1, january, 1982.
- BOM SUCESSO, E. de P. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: McGraw Hill, 1994.
- DAY, G. S. **Estratégia voltada para o mercado: processos para a criação de valor dirigido ao cliente**. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- _____. The capabilities of market driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 37-52, october, 1994.
- DESHPANDÉ, R. e FARLEY, J. U. Measuring market orientation: generalization and synthesis. **Journal of Marketing – Focused Management**, v. 2, p. 213-232, 1998.
- DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U. e WEBSTER, F. E. Jr. Corporate culture, customer orientation and innovativeness in japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 23-37, january, 1993.
- DESHPANDÉ, R. e WEBSTER, F. E. Jr. Organizational culture and marketing defining the research agenda. **Journal of Marketing**, v. 53, p. 3-15, january, 1989.
- FALEIRO, S. N. **A relação entre orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação: o caso dos cursos de graduação em administração filiados à ANGRAD**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- FERNANDES, E. C. e GUTIERREZ, L. H. Qualidade de vida no trabalho (QVT) – uma experiência brasileira. **Revista de Administração**, v. 23, p. 29-38, 1988.
- FERRAZ, J. C.; KUPFER, D. e HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- FLEURY, M. T. L. e OLIVEIRA, JR. M. M. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.
- HACKMAN, J. R. e OLDFHAM, G. R. Development of the job survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, p. 159-170, 1975.

HAIR, J. J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R. e BLACK, W. **Multivariate data analysis**. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

HARRIS, L. C. Barriers to developing market orientation. **Journal of Applied Management Studies**, v. 8, 1999.

HISE, R. T. Have manufacturing firms adopted the marketing concept? **Journal of Marketing**, july, p. 9-12, 1965.

HONÓRIO, L. C. e MARQUES, A. L. Cisão e privatização: impactos sobre a qualidade de vida no trabalho de uma empresa de telefonia celular. In: 23º ENANPAD, 1999. **Anais**, 1999.

HUSE, E. e CUMMINGS, T. Organization development and change. **St. Paul: West Publishing Company**, 1985.

JAWORSKI, B. e KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 53-70, july, 1993.

KILIMNIK, Z. M.; MORAES, L. F. R. e RAMOS, W. M. O atual estado da arte da qualidade de vida no trabalho no Brasil. In: 18º ENANPAD, 1994. **Anais**, 1994.

KOBER, R. A. **Qualidade e orientação para o Mercado: um estudo das empresas do Vale do Taquari**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

KOHLI, A. K. e JAWORSKI, B. Market orientation: the construct, research propositions and managerial applications. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 1-18, april, 1990.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. e KUMAR, A. Markor: a mesure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, v. XXX, p. 467-477, november, 1993.

KOTLER, P. e ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LEVITT, T. Marketing myopia. **Harvard Business Review**. v. 38, n. 4, p. 45-56, july/august, 1960.

LUKAS, B. A. e FERREL, O. C. The effect of market orientation on product innovation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, n. 2, p. 239-247, spring, 2000.

MACEDO, D. **Qualidade de vida no trabalho: uma aplicação do modelo das características da tarefa para uma análise intersetorial no Banco do Brasil S.A.** 1990. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANDELLI, M. **Influência de orientação para o mercado sobre o crescimento de vendas nas maiores empresas privadas industriais metalúrgicas, mecânicas e de material elétrico de Caxias do Sul.** 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

MCNAMARA, C. P. The present status of the marketing concept. **Journal of Marketing**, v. 36, p. 50-57, January, 1972.

MENNA, H. L. **Orientação para o mercado e performance: evidências em empresas gaúchas de varejo de confecções masculinas.** 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

MÔNACO, F. F. e GUIMARÃES, V. N. Implicações de um programa de qualidade total sobre a qualidade de vida no trabalho: o caso da gerência de administração da empresa brasileira de correios e telégrafos. In: 23º ENANPAD, 1999. **Anais**, 1999.

MORGAN, J. S. **Administração da mudança:** as estratégias para tirar proveito das mudanças. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

NADLER, D. e LAWLER, E. Quality of work life: perspectives and directions. **Organization Dynamics**, v. 1, n. 11, p. 20-30, Winter, 1983.

NARVER, J. C. e SLATER, S. F. The effect a market orientation in business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 20-35, October, 1990.

PEREIRA, A. L. B. **Mudança organizacional e seus reflexos na qualidade de vida dos empregados em duas empresas do ramo alimentício.** 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho:** evolução e análise no nível gerencial. 6. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

RUSCHEL, A. V. **Qualidade de vida no trabalho em empresas do ramo imobiliário: uma abordagem de gestão sócio-econômica.** 1993. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

SAMPAIO, C. H. **Relação entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas de varejo de vestuário do Brasil.** 2000. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

SANT'ANNA, A. S. **Fatores de pressão e insatisfação em áreas de atendimento ao público: um estudo em empresa mineira do setor de serviços.** 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas: Classificação de Empresas por Número de Empregados. Disponível em: <<http://sebrae.com.br>>. Acesso em 10 dezembro 2001.

SILVA, L. V. Qualidade de vida do trabalhador: uma questão cada vez mais atual. In: MANSSOUR, A. B. B. **Tendências em recursos humanos**. Porto Alegre: Multimpresos, 2001. p.161-180.

SILVA, M. A. D. e DE MARCHI, R. **Saúde e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Best Seller, 1997.

SILVEIRA, T. Verificação do grau de orientação para o mercado em empresas calçadistas do Vale do Rio dos Sinos. **Anais do 22º ENANPAD**, 1998.

SIMECS – Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul: Banco de Dados. Disponível em: <<http://simecs.com.br>>. Acesso em 25 agosto 2001.

SLATER, S. F. e NARVER, J. C. Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship? **Journal of Marketing**, v. 58, January, 1994a.

_____. Market orientation, customer value and superior performance. **Business Horizons**, p. 22-28, March/April, 1994b.

_____. Market orientation and learning organization. **Journal of Marketing**, v. 59, p. 63-74, July, 1995.

STEIMAN, C.; DESHPANDÉ, R. e FARLEY, J. U. Beyond market orientation: when customers and suppliers disagree. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 109-119, Winter 2000.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P. e FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TANNHAUSER, C. L. **Qualidade de vida no trabalho: contribuições ao papel do psicólogo organizacional**. 1994. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

TOALDO, A. M. M. **A disseminação do conceito de marketing nas maiores empresas privadas industriais do estado do Rio Grande do Sul**. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

ULRICH, D. **Using human resources for competitive advantage**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

URDAN, F. T. **Relacionamento entre orientação para o mercado e desempenho: estudo longitudinal de um grupo de concessionárias de veículos**. 1999. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

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

VIEIRA, D. F. L. B. **Qualidade de vida no trabalho dos enfermeiros em hospital de ensino**. 1993. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

WEBSTER, F. E. Jr. The rediscovery of the marketing concept. **Business Horizons**, p. 29-39, may/june, 1988.

WERTHER, W. B. e DAVIS, K. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: McGraw Hill, 1983.

WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality of working life. **Human Relations**. v. 32, n. 2, p. 11-123, february, 1979.

ANEXO A – MARKET ORIENTATION SCALE

(Kohli, Jaworski & Kumar, 1993, p. 476)

Intelligence Generation

1. In this business unit, we meet with customers at least once a year to find out what products or services they will need in the future.
2. In this business unit, we do a lot of in-house market research.
3. We are slow to detect changes in our customers' product preferences. (R)
4. We poll end users at least once a year to assess the quality of our products and services.
5. We are slow to detect fundamental shifts in our industry (e.g., competition, technology, regulation). (R)
6. We periodically review the likely effect of changes in our business environment (e.g., regulation) on customers.

Intelligence Dissemination

7. We have interdepartmental meetings at least once a quarter to discuss market trends and developments.
8. Marketing personnel in our business unit spend time discussing customers' future needs with *other* functional departments.
9. When something important happens to a major customer of market, the whole business unit know about it within a short period.
10. Data on customer satisfaction are disseminated at all levels in this business unit on a regular basis.
11. When one department finds out something important about competitors, it is slow to alert other departments. (R)

Responsiveness

12. It takes us forever to decide how to respond to our competitor's price changes. (R)
13. For one reason or another we tend to ignore changes in our customer's product or service need. (R)
14. We periodically review our products development efforts to ensure that they are in line with what customers want.
15. Several departments get together periodically to plan a response to changes taking place.
16. If a major competitor were to launch an intensive campaign targeted at our customers, we would implement a response immediately.
17. The activities of the different departments in this business unit are well coordinated.
18. Customer complaints fall on deaf ears in this business unit. (R)
19. Even if we came up with a great marketing plan, we probably would not be able to implement it in a timely fashion. (R)
20. When we find that customers would like us to modify a product of service, the departments involved make concerted efforts to do so.

(R) Denote reverse coded item.

ANEXO B – ESCALA DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

(Kohli, Jaworski & Kumar, 1993, p. 476)

Geração de Inteligência

1. Nesta empresa, nós nos reunimos com clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro.
2. Nesta empresa, nós próprios fazemos muita pesquisa de mercado.
3. Nós somos lentos para detectar mudanças nas preferências de nossos clientes por produtos. (R)
4. Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano, para avaliar a qualidade de nossos serviços.
5. Nós somos lentos para detectar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo concorrência, tecnologia, legislação). (R)
6. Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos, sobre os clientes, das mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo legislação).

Disseminação de Inteligência

7. Nós temos reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez por trimestre para discutir as tendências de desenvolvimento do mercado.
8. O pessoal de marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes.
9. Quando algo relevante acontece a um importante cliente, toda a empresa sabe sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo.
10. Dados sobre satisfação de clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta empresa.
11. Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, ele é lento para alertar todos os outros departamentos. (R)

Resposta

12. Nós demoramos muito tempo para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes. (R)
13. Por alguma razão qualquer, nós tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de produtos ou serviços. (R)
14. Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos serviços para assegurar que eles estão de acordo com o que os clientes desejam.
15. Diversos departamentos encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio.
16. Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente.
17. As atividades dos diferentes departamentos nesta empresa são bem coordenadas.
18. As reclamações dos clientes “não têm ouvidos” nesta empresa. (R)
19. Mesmo se nós formulássemos um ótimo plano de marketing, nós provavelmente não seríamos aptos a implementá-lo em tempo adequado. (R)
20. Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos fazem esforços combinados para efetuar a modificação.

(R) Indica escala invertida.

**ANEXO C – CATEGORIAS CONCEITUAIS DE QUALIDADE DE VIDA
NO TRABALHO**

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
1. Compensação Justa e Adequada	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Renda adequada ao trabalho ◆ Equidade interna ◆ Equidade externa
2. Condições de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Jornada de trabalho razoável ◆ Ambiente físico seguro e saudável
3. Uso e Desenvolvimento de Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Autonomia ◆ Significado da tarefa ◆ Identidade da tarefa ◆ Variedade de habilidade ◆ Retroinformação
4. Oportunidade de Crescimento e Segurança	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Possibilidade de carreira ◆ Crescimento pessoal ◆ Segurança no emprego
5. Integração Social na Empresa	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Igualdade de oportunidades ◆ Relacionamento ◆ Senso comunitário
6. Constitucionalismo	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Respeito às leis e aos direitos trabalhistas ◆ Privacidade pessoal ◆ Liberdade de expressão ◆ Normas e rotinas
7. O Trabalho e o Espaço Total da Vida	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Papel balanceado do trabalho
8. Relevância Social da Vida no Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Imagem da empresa ◆ Responsabilidade social pelos empregados ◆ Responsabilidade por produtos e serviços

Fonte: WALTON (1973).

ANEXO D – CORRESPONDÊNCIA ELETRÔNICA NO ENVIO DOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

À

< Nome da Empresa >

< Nome da Pessoa >

Conforme contato telefônico realizado, seguem, em anexo, as cartas de referência da UCS e do SIMECS apresentando a importância do estudo e os instrumentos de coleta de dados.

O instrumento de coleta de dados (Anexo E) deverá ser preenchido pelos funcionários da alta administração, e o Anexo F, por outros dez funcionários que fazem parte da média e baixa administração da empresa. Faz-se necessário que os respondentes integrem os quadros funcionais da empresa há pelo menos **um ano**.

Quanto à publicação, nada do que foi coletado será individualmente divulgado.

Desde já, agradeço a sua imensurável colaboração, colocando-me à disposição para qualquer esclarecimento.

Atenciosamente,

Gabriela Bossardi

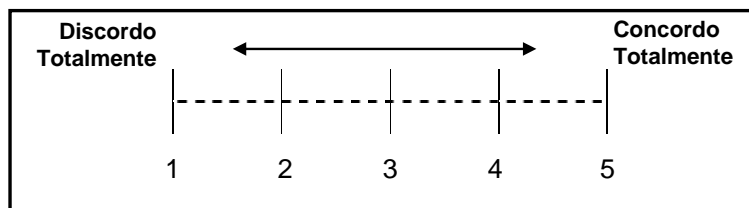
gbossard@ucs.br

(54) 212-1133 – Ramal 2223

ANEXO E – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS
(destinado à alta administração das empresas)

BLOCO 1 – Orientação para o Mercado – Práticas adotadas pela empresa

Gostaríamos que o Sr.(a) informasse alguns dados sobre as práticas administrativas adotadas em sua empresa. Para tanto, avalie as 20 questões abaixo utilizando a escala de cinco posições onde os extremos são identificados com **DT “Discordo Totalmente”** (valor 1) e **CT “Concordo Totalmente”** (valor 5). Para as situações intermediárias escolha, dentro da escala, a alternativa que melhor caracterize a situação **em sua empresa**. Não existe resposta certa ou errada: faça sua escolha levando em consideração a discordância ou concordância **sobre as práticas adotadas em sua empresa atualmente e não sobre o que você julga apropriado**. Responda, por favor, a todas as perguntas.



1	Nesta empresa, nós nos reunimos com os clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro.	DT					CT
		1	2	3	4	5	
2	Nesta empresa fazemos muita pesquisa de mercado.	DT					CT
		1	2	3	4	5	
3	Nós somos lentos para detectar mudanças nas preferências de nossos clientes por produtos (R).	DT					CT
		1	2	3	4	5	
4	Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos serviços.	DT					CT
		1	2	3	4	5	
5	Nós somos lentos para detectar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, concorrência, tecnologia, legislação) (R).	DT					CT
		1	2	3	4	5	
6	Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos das mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, legislação, mudanças na economia) sobre nossos clientes.	DT					CT
		1	2	3	4	5	
7	Nós temos reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez por trimestre para discutir tendências e desenvolvimento do mercado.	DT					CT
		1	2	3	4	5	

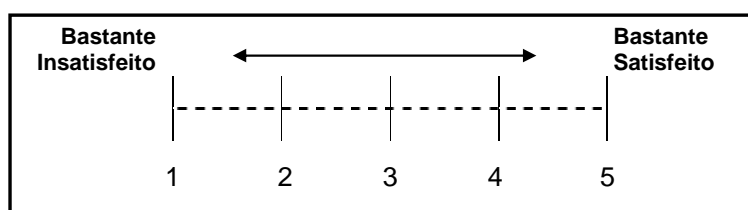
(R) indica escala invertida

8	O pessoal de marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes.	DT				CT
		1	2	3	4	5
9	Quando algo relevante acontece a um importante cliente, toda a empresa sabe sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo.	DT				CT
		1	2	3	4	5
10	Dados sobre satisfação de clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta empresa.	DT				CT
		1	2	3	4	5
11	Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, ele é lento para alertar os outros departamentos (R).	DT				CT
		1	2	3	4	5
12	Nós demoramos muito tempo para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes (R).	DT				CT
		1	2	3	4	5
13	Por alguma razão qualquer, nós tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de nossos clientes por produtos ou serviços (R).	DT				CT
		1	2	3	4	5
14	Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos serviços para assegurar que eles estão de acordo com o que os clientes desejam.	DT				CT
		1	2	3	4	5
15	Diversos departamentos ou áreas de nossa empresa encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio.	DT				CT
		1	2	3	4	5
16	Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente.	DT				CT
		1	2	3	4	5
17	As atividades dos diferentes departamentos nesta empresa são bem coordenadas.	DT				CT
		1	2	3	4	5
18	As reclamações dos clientes "não têm ouvidos" nesta empresa (R).	DT				CT
		1	2	3	4	5
19	Mesmo se nós formulássemos um ótimo plano de marketing, nós provavelmente não seríamos capazes de implementá-lo em tempo adequado (R).	DT				CT
		1	2	3	4	5
20	Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos fazem esforços combinados para efetuar a modificação.	DT				CT
		1	2	3	4	5

(R) indica escala invertida

BLOCO 2 – Qualidade de Vida no Trabalho de sua empresa

Avalie neste bloco **sua percepção sobre os fatores que intervêm no nível de satisfação sobre as condições e organização de trabalho na sua empresa.** Utilize a escala de cinco posições onde os extremos são identificados com **BI “Bastante Insatisfeito”** (valor 1) e **BS “Bastante Satisfeito”** (valor 5). Para as situações intermediárias escolha, dentro da escala, a alternativa que melhor caracterize a situação **em sua empresa.** Não existe resposta certa ou errada: faça sua escolha levando em consideração a insatisfação ou satisfação **sobre as práticas adotadas em sua empresa atualmente e não sobre o que você julga apropriado.** Responda, por favor, a todas as perguntas.



POSICIONAMENTO PESSOAL SOBRE QVT NA EMPRESA

Detectar a percepção do funcionário sobre sua qualidade de vida global na empresa (QVT).

1	QVT Global	BI					BS
		1	2	3	4	5	

CONDIÇÕES DE TRABALHO

Explorar a satisfação com as condições de trabalho em que as pessoas executam suas funções.

		BI					BS
2	Limpeza	1	2	3	4	5	
3	Arrumação	1	2	3	4	5	
4	Segurança (EPI's s/ agentes)	1	2	3	4	5	
5	Insalubridade	1	2	3	4	5	

SAÚDE

Explorar a satisfação com as ações da empresa quanto à saúde (preventiva e curativa).

		BI					BS
6	Assistência aos Funcionários	1	2	3	4	5	
7	Assistência Familiar	1	2	3	4	5	
8	Educação / Conscientização	1	2	3	4	5	
9	Saúde Ocupacional	1	2	3	4	5	

MORAL		Explorar a efetividade das ações e condições psicossociais empreendidas pela empresa através de seu reflexo no nível de motivação e moral das pessoas.				
		BI				BS
10	Identidade na Tarefa	1	2	3	4	5
11	Reações Interpessoais	1	2	3	4	5
12	Reconhecimento / <i>Feedback</i>	1	2	3	4	5
13	Orientação para Pessoas	1	2	3	4	5
14	Garantia de Emprego	1	2	3	4	5

COMPENSAÇÃO		Explorar o grau de satisfação das pessoas em relação a práticas e políticas de remuneração da empresa.				
		BI				BS
15	Salários (proporcionalidade entre os salários internos)	1	2	3	4	5
16	Salários (proporcionalidade com o mercado de trabalho)	1	2	3	4	5
17	Salário Variável (bônus, participação nos resultados)	1	2	3	4	5
18	Benefícios (oferecidos pela empresa)	1	2	3	4	5
19	Benefícios (em relação a outras empresas)	1	2	3	4	5

PARTICIPAÇÃO		Explorar o nível de aceitação e engajamento nas ações empreendidas, a fim de gerar as condições para a participação de todos.				
		BI				BS
20	Criatividade	1	2	3	4	5
21	Expressão Pessoal	1	2	3	4	5
22	Aceitação de Idéias Dadas nas Tomadas de Decisão	1	2	3	4	5
23	Programas de Participação	1	2	3	4	5
24	Capacitação para o Cargo	1	2	3	4	5

COMUNICAÇÃO		Explorar o nível de eficácia do processo de comunicação na empresa em todos os níveis.				
		BI				BS
25	Conhecimento da Missão, Objetivos e Metas da Empresa	1	2	3	4	5
26	Fluxo de Informações (de cima para baixo)	1	2	3	4	5
27	Fluxo de Informações (mesmo nível)	1	2	3	4	5
28	Veículos Formais (jornal, informativo,...)	1	2	3	4	5

IMAGEM DA EMPRESA Explorar a percepção da imagem da empresa pelas pessoas, e a focalização no cliente.		BI				BS
29	Identificação com a Empresa	1	2	3	4	5
30	Imagem Interna	1	2	3	4	5
31	Imagem Externa	1	2	3	4	5
32	Responsabilidade Social (comunitária)	1	2	3	4	5
33	Enfoque no Cliente (responsabilidade pelos produtos)	1	2	3	4	5

RELAÇÃO CHEFE-FUNCIÓNÁRIO		BI				BS
34	Apoio socioeconômico	1	2	3	4	5
35	Orientação Técnica	1	2	3	4	5
36	Igualdade de Tratamento	1	2	3	4	5
37	Gerenciamento pelo Exemplo	1	2	3	4	5

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO Explorar qual é a percepção dos funcionários quanto às novas formas de trabalho e sua organização.		BI				BS
38	Inovação / Métodos / Processos	1	2	3	4	5
39	Equipe, Times de Trabalho	1	2	3	4	5
40	Multifuncionalidade (variedade de tarefas)	1	2	3	4	5
41	Ritmo de Trabalho	1	2	3	4	5

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Setor: _____

Cargo: _____

Turno: _____

Idade: _____

Sexo: _____

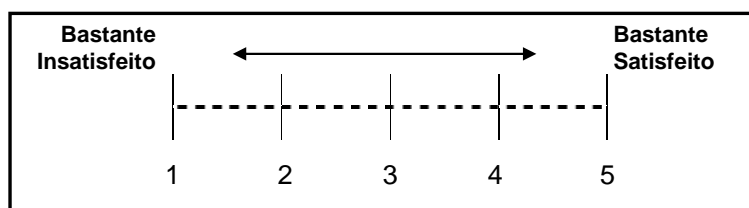
Nível de Instrução: _____

Tempo de Serviço: _____

ANEXO F – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS
(destinados à média e baixa administração das empresas)

BLOCO 2 – Qualidade de Vida no Trabalho de sua empresa

Avalie neste bloco **sua percepção sobre os fatores que intervêm no nível de satisfação sobre as condições e organização de trabalho na sua empresa.** Utilize a escala de cinco posições onde os extremos são identificados com **BI “Bastante Insatisfeito”** (valor 1) e **BS “Bastante Satisfeito”** (valor 5). Para as situações intermediárias escolha, dentro da escala, a alternativa que melhor caracterize a situação **em sua empresa.** Não existe resposta certa ou errada: faça sua escolha levando em consideração a insatisfação ou satisfação **sobre as práticas adotadas em sua empresa atualmente e não sobre o que você julga apropriado.** Responda, por favor, a todas as perguntas.



POSICIONAMENTO PESSOAL SOBRE QVT NA EMPRESA

Detectar a percepção do funcionário sobre sua qualidade de vida global na empresa (QVT).

1	QVT Global	BI					BS
		1	2	3	4	5	

CONDIÇÕES DE TRABALHO

Explorar a satisfação com as condições de trabalho em que as pessoas executam suas funções.

		BI					BS
2	Limpeza	1	2	3	4	5	
3	Arrumação	1	2	3	4	5	
4	Segurança (EPI's s/ agentes)	1	2	3	4	5	
5	Insalubridade	1	2	3	4	5	

SAÚDE

Explorar a satisfação com as ações da empresa quanto à saúde (preventiva e curativa).

		BI					BS
6	Assistência aos Funcionários	1	2	3	4	5	
7	Assistência Familiar	1	2	3	4	5	
8	Educação / Conscientização	1	2	3	4	5	
9	Saúde Ocupacional	1	2	3	4	5	

MORAL		Explorar a efetividade das ações e condições psicossociais empreendidas pela empresa através de seu reflexo no nível de motivação e moral das pessoas.				
		BI				BS
10	Identidade na Tarefa	1	2	3	4	5
11	Reações Interpessoais	1	2	3	4	5
12	Reconhecimento / <i>Feedback</i>	1	2	3	4	5
13	Orientação para Pessoas	1	2	3	4	5
14	Garantia de Emprego	1	2	3	4	5

COMPENSAÇÃO		Explorar o grau de satisfação das pessoas em relação a práticas e políticas de remuneração da empresa.				
		BI				BS
15	Salários (proporcionalidade entre os salários internos)	1	2	3	4	5
16	Salários (proporcionalidade com o mercado de trabalho)	1	2	3	4	5
17	Salário Variável (bônus, participação nos resultados)	1	2	3	4	5
18	Benefícios (oferecidos pela empresa)	1	2	3	4	5
19	Benefícios (em relação a outras empresas)	1	2	3	4	5

PARTICIPAÇÃO		Explorar o nível de aceitação e engajamento nas ações empreendidas, a fim de gerar as condições para a participação de todos.				
		BI				BS
20	Criatividade	1	2	3	4	5
21	Expressão Pessoal	1	2	3	4	5
22	Aceitação de Idéias Dadas nas Tomadas de Decisão	1	2	3	4	5
23	Programas de Participação	1	2	3	4	5
24	Capacitação para o Cargo	1	2	3	4	5

COMUNICAÇÃO		Explorar o nível de eficácia do processo de comunicação na empresa em todos os níveis.				
		BI				BS
25	Conhecimento da Missão, Objetivos e Metas da Empresa	1	2	3	4	5
26	Fluxo de Informações (de cima para baixo)	1	2	3	4	5
27	Fluxo de Informações (mesmo nível)	1	2	3	4	5
28	Veículos Formais (jornal, informativo,...)	1	2	3	4	5

IMAGEM DA EMPRESA Explorar a percepção da imagem da empresa pelas pessoas, e a focalização no cliente.		BI				BS
29	Identificação com a Empresa	1	2	3	4	5
30	Imagem Interna	1	2	3	4	5
31	Imagem Externa	1	2	3	4	5
32	Responsabilidade Social (comunitária)	1	2	3	4	5
33	Enfoque no Cliente (responsabilidade pelos produtos)	1	2	3	4	5

RELAÇÃO CHEFE-FUNCIÓNÁRIO		BI				BS
34	Apoio socioeconômico	1	2	3	4	5
35	Orientação Técnica	1	2	3	4	5
36	Igualdade de Tratamento	1	2	3	4	5
37	Gerenciamento pelo Exemplo	1	2	3	4	5

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO Explorar qual é a percepção dos funcionários quanto às novas formas de trabalho e sua organização.		BI				BS
38	Inovação / Métodos / Processos	1	2	3	4	5
39	Equipe, Times de Trabalho	1	2	3	4	5
40	Multifuncionalidade (variedade de tarefas)	1	2	3	4	5
41	Ritmo de Trabalho	1	2	3	4	5

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Setor: _____

Cargo: _____

Turno: _____

Idade: _____

Sexo: _____

Nível de Instrução: _____

Tempo de Serviço: _____

**ANEXO G – CARTA DE REFERÊNCIA
DA UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL**

ANEXO H – CARTA DE REFERÊNCIA DO SIMECS

(Sindicato das Indústrias Metalúrgicas Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul)

