

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Análise da Qualidade de Vida no Trabalho:
um Estudo de Caso na Área da Construção Civil**

Elisa Girardi Medeiros

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Mazzilli

Porto Alegre, 2002

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**ANÁLISE DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
UM ESTUDO DE CASO NA ÁREA DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

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

Elisa Girardi Medeiros

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Mazzilli

Porto Alegre, 2002

*"Conhecimento sem transformação
não é sabedoria."
Paulo Coelho*

AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para o resultado desse trabalho, especialmente:

- Ao amigo e orientador deste trabalho, Prof. Dr. Cláudio Pinho Mazzilli, pela sua dedicação e estímulo, pelas recomendações valiosas e por seu envolvimento em todas as etapas da realização do trabalho;
- À Prof^a. Dr^a. Eda Fernandes, que despertou em mim o interesse pelo estudo da Qualidade de Vida no Trabalho;
- Aos professores do PPGA/UFRGS, pelas experiências e conhecimentos compartilhados;
- Aos dirigentes da Ediba S.A. – Edificações e Incorporações Barbieri, em especial à Miriam Barbieri, pela oportunidade de realização da pesquisa de campo;
- Aos colaboradores da Ediba, participantes da pesquisa, que possibilitaram a realização deste trabalho, transformando este estudo numa experiência enriquecedora e gratificante;
- Aos meus colegas do curso de Mestrado, pelo convívio, do qual levo ótimas lembranças dos momentos de descontração e alegria e das horas de estudo compartilhadas;
- Aos meus pais, que acompanharam cada passo do trabalho, pelo apoio incondicional, pelo carinho e incentivo;
- Ao Ricardo, pelo apoio, companheirismo e compreensão em todos os momentos.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	7
LISTA DE TABELAS	8
LISTA DE QUADROS.....	10
RESUMO	11
ABSTRACT.....	12
INTRODUÇÃO.....	13
1. CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	16
1.1 Caracterização da Organização.....	16
1.1.1 Ediba S.A. - Edificações e Incorporações Barbieri	16
1.1.2 O Setor da Construção Civil.....	19
1.2 O Problema de Pesquisa.....	20
1.3 Objetivos	21
1.3.1 Objetivo Geral.....	21
1.3.2 Objetivos Específicos	21
1.4 Justificativa	21
2. REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 Das Escolas de Administração ao Movimento pela Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).....	23
2.2 Origem e Evolução da QVT	26
2.3 Conceitos de QVT	31
2.4 Principais Modelos de QVT	35
2.5 Considerações Atuais sobre a QVT	41
2.6 Conclusões da Revisão da Literatura	43
3. METODOLOGIA	45
3.1 Classificação do Estudo	45
3.2 Definição da População-Alvo	45
3.3 Elementos Investigados na Pesquisa	46
3.3.1 Elementos Organizacionais.....	48
3.3.2 Elementos Ambientais	49
3.3.3 Elementos Comportamentais	50
3.4 Procedimentos para Coleta dos Dados	51
3.5 Instrumento de Coleta de Dados.....	53
3.6 Pré-Teste do Instrumento.....	56
3.6.1 Dados de Identificação	56
3.6.2 Fatores de QVT	57
3.6.3 Alfa de Cronbach.....	57
3.7 Procedimentos para Análise e Interpretação dos Dados	58
3.8 Etapas do Desenvolvimento da Pesquisa	58
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	60
4.1 Análise Estatística Univariada	60
4.1.1 Análise Descritiva da População.....	60
4.1.1.1 Departamento	60
4.1.1.2 Cargo	62

4.1.1.3	Escolaridade	64
4.1.1.4	Idade	66
4.1.1.5	Tempo de Empresa.....	67
4.1.1.6	Sexo	69
4.1.1.7	Estado Civil	70
4.1.1.8	Número de Dependentes	71
4.1.2	Análise Descritiva dos Elementos de QVT	72
4.1.2.1	Elementos Organizacionais.....	73
4.1.2.2	Elementos Ambientais	79
4.1.2.3	Elementos Comportamentais	85
4.1.2.4	Análise Global dos Fatores de QVT	91
4.2	Alfa de Cronbach.....	97
4.3	Análise Estatística Bivariada: Testes de Comparação de Médias	97
4.4	Análise Fatorial	104
4.5	Análise de Clusters.....	110
5.	CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	114
5.1	A QVT na Ediba	114
5.1.1	Perfil do Trabalhador da Ediba.....	114
5.1.2	Diagnóstico da QVT.....	115
5.1.2.1	Elementos Organizacionais.....	116
5.1.2.2	Elementos Ambientais	119
5.1.2.3	Elementos Comportamentais	121
5.2	Limitações do Estudo	124
5.3	Recomendações para Próximas Pesquisas	125
5.4	Considerações Finais	125
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	129
	ANEXO	133

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 - Organograma.....	18
Figura 3.1 - Modelo Analítico da Pesquisa	47
Figura 3.2 - Desenvolvimento da Pesquisa	59
Figura 4.1 - Classificação por Departamento	61
Figura 4.2 - Classificação por Cargo.....	63
Figura 4.3 - Classificação por Cargo - Categorizada.....	64
Figura 4.4 - Classificação por Escolaridade	65
Figura 4.5 - Classificação por Escolaridade - Categorizada	66
Figura 4.6 - Classificação por Idade	67
Figura 4.7 - Classificação por Tempo de Empresa.....	68
Figura 4.8 - Classificação por Sexo	69
Figura 4.9 - Classificação por Estado Civil	70
Figura 4.10 - Classificação por Número de Dependentes.....	71
Figura 4.11 – Média dos Elementos Organizacionais	75
Figura 4.12 - Média dos Elementos Ambientais	81
Figura 4.13 - Média dos Elementos Comportamentais	87
Figura 4.14 - Média Geral dos Elementos de QVT Investigados	92
Figura 4.15 - Média dos Elementos de QVT por Setor.....	93

LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1 - Alfa de Cronbach do Pré-Teste	57
Tabela 4.1 - Classificação por Departamento.....	61
Tabela 4.2 - Classificação por Departamento - Categorizada	62
Tabela 4.3 - Classificação por Cargo.....	62
Tabela 4.4 - Classificação por Cargo - Categorizada.....	63
Tabela 4.5 - Classificação por Escolaridade.....	64
Tabela 4.6 - Classificação por Escolaridade - Categorizada.....	65
Tabela 4.7 - Classificação por Idade.....	66
Tabela 4.8 - Classificação por Tempo de Empresa.....	68
Tabela 4.9 - Classificação por Sexo	69
Tabela 4.10 - Classificação por Estado Civil	70
Tabela 4.11 - Classificação por Estado Civil - Categorizada	70
Tabela 4.12 - Classificação por Número de Dependentes	71
Tabela 4.13 - Análise Descritiva dos Fatores de QVT.....	95
Tabela 4.14 - Alfa de Cronbach	97
Tabela 4.15 - Significância da diferença de médias entre grupos estratificados por Departamento.....	97
Tabela 4.16 - Médias entre grupos estratificados por Departamento	98
Tabela 4.17 - Significância da diferença de médias entre grupos estratificados por Cargo ..	98
Tabela 4.18 - Médias entre grupos estratificados por Cargo	99
Tabela 4.19 - Significância da diferença de médias entre grupos estratificados por Escolaridade	99
Tabela 4.20 - Médias entre grupos estratificados por Escolaridade	100
Tabela 4.21 - Significância da diferença de médias entre grupos estratificados por Idade .	100
Tabela 4.22 - Médias entre grupos estratificados por Idade	101
Tabela 4.23 - Significância da diferença de médias entre grupos estratificados por Tempo de Empresa.....	102
Tabela 4.24 - Médias entre grupos estratificados por Tempo de Empresa.....	102
Tabela 4.25 - Significância da diferença de médias entre grupos estratificados por Sexo ..	102
Tabela 4.26 - Médias entre os grupos estratificados por Sexo	103
Tabela 4.27 - Significância da diferença de médias entre grupos estratificados por Estado Civil	103
Tabela 4.28 - Significância da diferença de médias entre grupos estratificados por Número de Dependentes	103
Tabela 4.29 - Médias entre os grupos estratificados por Número de Dependentes	104

Tabela 4.30 - Comunalidade entre as Variáveis do Bloco 1	105
Tabela 4.31 - Variância Total Explicada para o Bloco 1	105
Tabela 4.32 - Matriz de Componentes Rotacionada para o Bloco 1	106
Tabela 4.33 - Comunalidade entre as Variáveis do Bloco 2	107
Tabela 4.34 - Variância Total Explicada para o Bloco 2.....	107
Tabela 4.35 - Matriz de Componentes Rotacionada para o Bloco 2	107
Tabela 4.36 - Comunalidade entre as Variáveis do Bloco 3 (continua na próxima página) .	108
Tabela 4.37 - Variância Total Explicada para o Bloco 3.....	109
Tabela 4.38 - Matriz de Componentes Rotacionada para o Bloco 3	109
Tabela 4.39 - Frequência dos <i>Clusters</i>	111
Tabela 4.40 - Médias de Satisfação Obtidas para cada <i>Cluster</i>	111
Tabela 4.41 - Caracterização dos <i>Clusters</i>	111

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 - Modelo de Walton	36
Quadro 2.2 - Modelo de Westley.....	37
Quadro 2.3 - Modelo de Ruschel	37
Quadro 2.4 - Modelo de Werther e Davis	38
Quadro 3.1 - Fatores Organizacionais (continua na próxima página)	53
Quadro 3.2 - Fatores Ambientais	54
Quadro 3.3 - Fatores Comportamentais (continua na próxima página)	54
Quadro 4.1 - Análise Descritiva dos Elementos Organizacionais	74
Quadro 4.2 - Análise Descritiva dos Elementos Ambientais	80
Quadro 4.3 - Análise Descritiva dos Elementos Comportamentais	86
Quadro 4.4 - Média dos Elementos de QVT por Setor	92
Quadro 4.5 - Testes KMO e de Bartlett para o Bloco 1	105
Quadro 4.6 - Testes KMO e de Bartlett para o Bloco 2	107
Quadro 4.7 - Testes KMO e de Bartlett para o Bloco 3	108

RESUMO

Esta dissertação consiste em um estudo de caso realizado na Ediba S.A. – Edificações e Incorporações Barbieri, empresa do setor de construção civil localizada na cidade de Porto Alegre/RS.

O principal objetivo do estudo é analisar a satisfação dos trabalhadores quanto aos principais fatores intervenientes em sua Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), identificando aspectos que, se melhor gerenciados, poderiam propiciar melhorias em sua qualidade de vida, com reflexos no desempenho organizacional. As variáveis investigadas foram classificadas em Elementos Organizacionais, Ambientais e Comportamentais, segundo o modelo proposto por WERTHER e DAVIS (1983).

A pesquisa de campo foi realizada através do levantamento da opinião de 112 colaboradores da empresa pesquisada. Para a análise estatística dos dados, foi utilizado o *software* SPSS (*Statistical Package for Social Science*).

As conclusões do estudo apresentam os principais resultados extraídos da pesquisa, bem como sugestões de ações relacionadas com a melhoria da QVT dos profissionais pesquisados e, conseqüentemente, dos resultados organizacionais.

Os resultados da pesquisa revelaram que os trabalhadores da Ediba sentem-se satisfeitos, embora não totalmente, com sua qualidade de vida. Todos os elementos de QVT investigados apresentaram resultados satisfatórios, sendo que o maior grau de satisfação dos trabalhadores foi demonstrado em relação aos Elementos Ambientais, seguindo-se dos Comportamentais e, por fim, dos Organizacionais.

ABSTRACT

This dissertation consists in a case study realized in a construction company in the city of Porto Alegre.

The main purpose of the research is to analyze the satisfaction of the workers as the main intervenient factors in their Quality of Work Life (QWL), identifying aspects that, if better managed, can propitiate improvement in their quality of life, as well as in the company performance. The factors being investigated are classified in Organizational, Environmental and Behavioral elements, based in the Werther and Davis's theoretical model (1983).

The empirical research involves the opinion of 112 workers of the company. To analyze the the data it was used the software SPSS (Statistical Package for Social Science).

The conclusions of the study present the main results of the research, as well as suggestions to improve the QWL of workers and, consequently, the company results.

The results of the research revealed that the company workers feel satisfied, but not totally, with their quality of life. All elements of QWL investigated presented satisfactory results, and there is more satisfaction with the Environmental elements, after the Behavioral elements and, finally, the Organizational elements.

INTRODUÇÃO

As últimas décadas têm se caracterizado por expressivas e rápidas mudanças tecnológicas, econômicas, políticas e sociais, com reflexos diretos nas empresas, influenciadas pela globalização da economia, criando-se, assim, um mercado concorrencial, em nível global, bastante competitivo.

Da mesma forma, a evolução do macroambiente influencia as organizações que, para sobreviverem em meio a tal turbulência, precisam aperfeiçoar, constantemente, seus processos de gestão, canalizando esforços para a otimização de seus recursos e o atendimento a clientes cada vez mais exigentes.

Em decorrência, métodos de gestão de empresas e tecnologias de produção, apesar de permitirem maior eficiência na utilização dos recursos produtivos, trouxeram uma série de efeitos negativos aos recursos humanos, tais como a excessiva especialização do trabalho, a padronização da mão-de-obra e a rigidez das hierarquias. Em consequência, trabalhadores pouco satisfeitos e desmotivados passaram a apresentar altos índices de absenteísmo, rotatividade e acidentes de trabalho, com reflexos na baixa produtividade e na pouca qualidade dos produtos e serviços.

Nesse contexto, Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) - linha de pesquisa que tem por base o conhecimento da percepção dos trabalhadores em relação a fatores que intervêm em sua relação com o trabalho - representa uma alternativa de gestão, visando propiciar maior participação, integração e desenvolvimento do trabalhador, numa visão holística do ser humano.

A Qualidade de Vida no Trabalho é uma abordagem baseada na filosofia humanista - prega a valorização do trabalhador como ser humano - e busca o equilíbrio entre o indivíduo e a organização, através da interação entre as exigências e necessidades de ambos, gerando cargos que sejam satisfatórios tanto para as pessoas quanto para a organização. (VIEIRA, 1993)

Com as novas formas de organização do trabalho, que buscam tornar trabalho e vida pessoal complementares, fica evidente que diversos fatores, além daqueles presentes na organização, interferem na satisfação do indivíduo, refletindo-se em seu desempenho no trabalho. Assim, não se pode ter preocupação apenas com a qualidade de vida dos trabalhadores em situação de trabalho, para que se tornem mais produtivos e motivados; é preciso entender-se o conceito de QVT como o gerenciamento de condições que extrapolam os limites da organização em termos de melhoria da qualidade de vida dos empregados, em todas as dimensões do seu ser: física, social, psicológica, intelectual e profissional.

A repercussão desse enfoque organizacional é positiva tanto para a empresa, sob a forma de melhor desempenho e melhor qualidade em seus produtos e serviços, como para os empregados, pela maior satisfação de suas necessidades, o que, sem dúvida, se reflete em sua postura no trabalho.

Assim, esforços no sentido de proporcionar melhorias na qualidade de vida dos colaboradores configuram-se como elemento fundamental para a distinção das empresas, pois “a única diferença real entre as organizações é o desempenho das pessoas. Quanto aos outros recursos, todas as organizações mantêm o mesmo controle sobre eles”. (DRUCKER, 1975)

Sabendo-se que a vantagem competitiva das empresas está em seus recursos humanos e que somente funcionários com qualidade em suas vidas estarão estimulados e comprometidos com seu trabalho, cada vez mais, as empresas deveriam passar a se preocupar com esse aspecto e a enxergá-los como seres humanos completos, com necessidades não apenas econômicas; mas, também, físicas, psicológicas, sociais e intelectuais. É certo que, se não estiverem satisfeitos com sua vida pessoal e profissional, não estarão mobilizados para contribuir com a qualidade dos produtos e serviços da organização.

Essa atitude é necessária àquelas empresas que almejam o sucesso e, mesmo, a sobrevivência no mercado, pois traz resultados positivos, tanto para o empregado, na forma de uma vida mais saudável e satisfatória, como para a empresa, na forma de retenção de seus colaboradores, redução no absenteísmo, melhorias no clima organizacional, nos relacionamentos, na produtividade e nos resultados.

Levando-se em conta essas considerações, esta dissertação teve como objetivo realizar um diagnóstico da QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) dos colaboradores de uma empresa do setor de construção civil, localizada na cidade de Porto Alegre: Ediba S.A. - Edificações e Incorporações Barbieri, segundo sua própria percepção. A escolha da organização decorreu de oportunidades pessoais para desenvolver o estudo, bem como pelas características das condições de trabalho oferecidas nesse setor.

Assim sendo, o primeiro capítulo apresenta uma breve caracterização da organização, seguindo-se da definição do problema de pesquisa, dos objetivos do trabalho e da justificativa para a escolha do tema.

O segundo capítulo trata do referencial teórico que serviu de base para o estudo, trazendo uma revisão histórica do movimento pela QVT, desde suas origens até os dias atuais. Nesta seção, são apresentados, ainda, os conceitos teóricos desta linha de

pesquisa, os principais modelos encontrados na literatura sobre o tema e as tendências atuais em QVT.

A metodologia utilizada na pesquisa está descrita no terceiro capítulo, no qual se especifica a população-alvo do estudo, os elementos investigados, o instrumento de coleta de dados e os procedimentos utilizados para a coleta, o processamento e a análise dos dados.

O capítulo quatro apresenta a análise e interpretação dos dados coletados, seguindo-se das conclusões da pesquisa, no quinto capítulo, onde se apresentam os principais resultados do estudo e sugestões para a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores da Ediba.

1. CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

1.1 Caracterização da Organização

1.1.1 Ediba S.A. - Edificações e Incorporações Barbieri

A pesquisa foi aplicada na Ediba S.A.– Edificações e Incorporações Barbieri –, empresa familiar, localizada em Porto Alegre/RS, atuante no setor de construção civil, especificamente no subsetor de edificações.

A Ediba foi fundada em 1978, pelo arquiteto Aldo Barbieri, um dos fundadores da Guerino S.A. Construções e Incorporações, empresa que foi líder de mercado no estado do Rio Grande do Sul. Hoje, são seus filhos que administram a Ediba.

Atualmente, a Ediba possui 43 funcionários atuando nas áreas administrativas e de apoio, e 99 nos canteiros de obras, totalizando 142 empregados. Além destes, a empresa conta com diversos trabalhadores terceirizados, contratados através de empreiteiras, de acordo com a demanda de serviços, para determinadas atividades no canteiro de obras.

Os trabalhadores terceirizados não foram incluídos na pesquisa, pois cada empreiteira possui suas próprias políticas e estratégias. Além disto, as empreiteiras prestam serviço para diversas construtoras, e a rotatividade de seu quadro de pessoal é muito alta.

A estratégia global da Ediba está fundamentada na filosofia da Qualidade Total, e esse comprometimento está expresso não apenas em sua missão - “planejar e construir com talento para superar as expectativas dos clientes, buscando excelência em seus produtos e serviços” - mas, também, em seus principais objetivos: a satisfação dos clientes, através da qualidade dos produtos e excelência dos serviços; a valorização e desenvolvimento dos colaboradores, responsáveis pelo sucesso dos negócios; a redução do desperdício e o aperfeiçoamento contínuo de seus processos e da qualidade dos produtos e serviços.

A Ediba participa do PGQP - Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade – e está buscando as certificações ISO 9001:2000 e PBQP-H - Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade na Habitação - para garantir a melhoria contínua de seus processos, a eficácia de seu Sistema de Gestão pela Qualidade Total, a qualidade e a confiabilidade de seus produtos.

A estrutura interna da empresa está organizada em três diretorias, subordinadas a uma presidência.

- Diretoria Comercial: Departamentos de Contratos e Jurídico;
- Diretoria Técnica: Departamento Técnico (funcionários do escritório), Obras e Informática; e
- Diretoria Administrativo-Financeira: Departamentos de Controladoria, Financeiro, Suprimentos e Recursos Humanos.

O organograma da empresa, apresentado a seguir, ilustra a estrutura da Ediba.

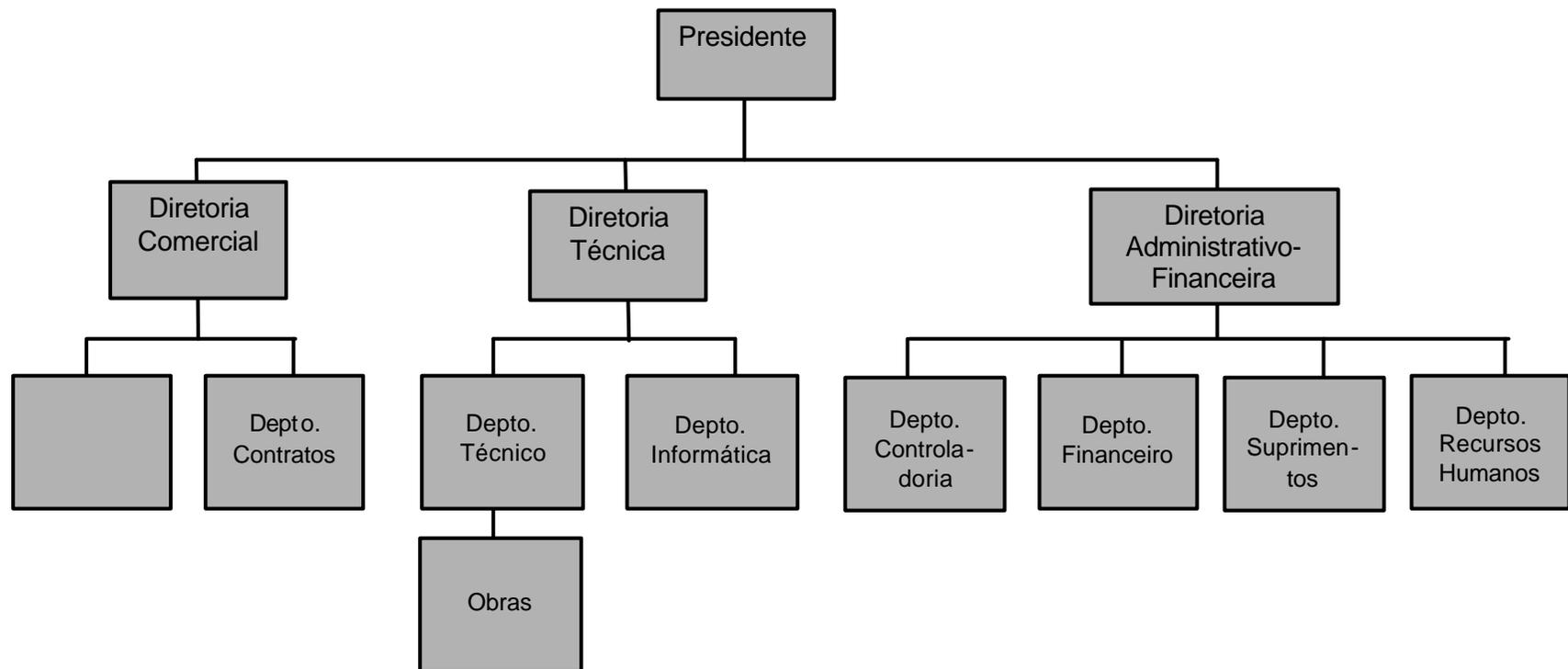


Figura 1.1 – Organograma

1.1.2 O Setor da Construção Civil

O setor da construção civil é bastante heterogêneo, constituindo-se de organizações dos mais variados portes, desde micro até grandes empresas, e está dividido nos subsetores de construção pesada e de edificações.

O subsetor de construção pesada caracteriza-se por realizar obras de grande porte (pontes, barragens ou estradas), exigir altos investimentos em máquinas e equipamentos e trabalhar com tecnologias complexas, limitando, assim, o ingresso de novas empresas.

Já o subsetor de edificações, no qual foi desenvolvida a pesquisa, caracteriza-se como aquele em que a utilização de máquinas e equipamentos é menos intensa, com a supremacia de trabalhadores (como pedreiros, serventes, carpinteiros e pintores) e ferramentas manuais para a maioria das tarefas.

Devido à pouca capitalização e tecnologia requeridas, o subsetor de edificações é bastante vulnerável à entrada de concorrentes, sejam novas construtoras que surgem nos períodos de crescimento do subsetor, ou empresas de construção pesada, que tendem a incursionar neste subsetor quando ocorre queda nos investimentos governamentais, principal demandante de seus serviços. (LIMA, 1995)

A construção de edificações caracteriza-se, de modo geral, por condições de trabalho insatisfatórias, elevados índices de acidentes e baixos salários, justificados pelos empregadores como decorrentes dos baixos níveis de qualificação profissional e produtividade da mão-de-obra, bem como pela rotatividade e absenteísmo elevados, indicados pelos trabalhadores como consequência da insalubridade, dos níveis salariais insuficientes e da organização do trabalho inadequada.

Esse ciclo contínuo dificulta a motivação e o comprometimento dos empregados com seu trabalho, o que se torna ainda mais preocupante se forem consideradas as características artesanais da construção de edificações, extremamente dependente da habilidade dos trabalhadores. (LIMA, 1995)

Assim, o engajamento dos trabalhadores com as metas empresariais torna-se indispensável para o sucesso de qualquer empresa que atue no setor de construção civil, especificamente, no subsetor de edificações, e isto somente será alcançado se os trabalhadores perceberem como satisfatória sua própria qualidade de vida, ou seja, se considerarem adequadamente atendidas suas principais necessidades e anseios.

1.2 O Problema de Pesquisa

Conforme o exposto, mudanças contínuas e intensas, rápidos avanços tecnológicos, acirramento do mercado concorrencial em nível global, incertezas e constante evolução dos métodos de gestão de empresas competitivas fazem com que as organizações necessitem maximizar seus recursos produtivos – técnicos e humanos – a fim de continuarem competindo e, mesmo, sobreviverem em meio a esta turbulência.

Nesse ambiente complexo, o único diferencial de sucesso das organizações é o desempenho de seus recursos humanos. Entretanto, os indivíduos somente estarão comprometidos e motivados com seu trabalho se possuírem uma boa qualidade de vida, o que implica que as organizações empreendam esforços, no sentido de atender, de forma mais satisfatória, a suas necessidades físicas, psicológicas, sociais, profissionais e intelectuais, para que os trabalhadores sintam-se estimulados a produzir de acordo com os objetivos da organização.

Nesse cenário, conciliar vida pessoal e profissional torna-se um desafio para os trabalhadores, e o alcance das metas profissionais e pessoais exige esforços conjuntos dos indivíduos e da organização. Assim, funcionários cada vez mais exigentes e informados reivindicam maior qualidade de vida, e as empresas reconhecem a importância dos programas de QVT: contribuir para a criação de um ambiente de trabalho agradável e para o bem-estar físico e mental dos trabalhadores passou a ser uma questão estratégica para as organizações, pois aumenta a dedicação, lealdade e comprometimento destes, refletindo-se no acréscimo da produtividade e da qualidade dos produtos e serviços, na redução dos custos e na melhoria dos resultados financeiros.

Dessa forma, este trabalho propõe-se a contribuir para as estratégias organizacionais relacionadas à melhoria da qualidade de vida dos empregados.

Assim sendo, o problema de pesquisa focalizou a seguinte questão: Qual o nível de satisfação dos trabalhadores da Ediba no que tange aos indicadores de QVT elencados no modelo de investigação adotado?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Em termos gerais, a pesquisa busca analisar a satisfação dos colaboradores da *Ediba* quanto aos principais fatores intervenientes em sua QVT, identificando aspectos organizacionais, ambientais e comportamentais que poderiam, se gerenciados de forma mais adequada, propiciar melhorias na qualidade de vida dos trabalhadores, gerando, provavelmente, desempenho superior em seu trabalho e melhores resultados para a organização.

1.3.2 Objetivos Específicos

Sob o ponto de vista específico, a pesquisa visa:

- definir os principais fatores organizacionais, ambientais e comportamentais que influenciam na qualidade de vida dos trabalhadores;
- avaliar o grau de satisfação dos funcionários quanto a esses fatores;
- analisar as relações entre os fatores intervenientes na qualidade de vida dos colaboradores e as variáveis de segmentação da pesquisa;
- apresentar sugestões à organização, objetivando a melhoria da qualidade de vida de seus colaboradores.

1.4 Justificativa

A partir dos estudos desenvolvidos desde a Escola de Relações Humanas, na década de 30, sabe-se que a tecnologia não se constitui, por si só, em vantagem competitiva para as organizações, pois ela pode ser assimilada pelos concorrentes, em um período de tempo maior ou menor, dependendo de sua complexidade.

O fato é que qualquer tecnologia pode ser copiada e somente agregará vantagem competitiva à empresa se for integrada, de forma eficaz, aos outros recursos do negócio, em

especial aos recursos humanos. Depreende-se, assim, que este é o diferencial de sucesso das organizações. Todos os demais recursos dificilmente podem ser considerados vantagem competitiva. (ITAMI e NUMAGAMI, 1992)

Partindo-se da premissa de que os resultados organizacionais dependem, essencialmente, do desempenho e da motivação de seus colaboradores, a chave do sucesso empresarial é mantê-los motivados em seu trabalho. Isso somente será alcançado se os indivíduos estiverem satisfeitos com as principais dimensões de sua vida, em termos físicos, psicológicos, sociais, intelectuais e organizacionais, ou seja, se usufruírem de uma boa qualidade de vida.

Da mesma forma, considerando-se as mudanças rápidas e profundas que vêm ocorrendo nas relações de trabalho, não se pode avaliar a qualidade de vida dos trabalhadores apenas através de fatores organizacionais, apesar da centralidade do trabalho na vida das pessoas, pois as outras dimensões de sua vida também influenciam em seu desempenho no trabalho. O trabalhador não pode ser visto apenas como um profissional; ele concilia o trabalho com a vida familiar, os amigos e o lazer; tem preocupações com a saúde do corpo e da mente e, também, com sua empregabilidade, fatores esses que acabam tornando cada vez mais difícil fazer uma distinção entre a vida profissional e pessoal.

Nesse contexto, o sucesso está no equilíbrio entre todas as dimensões da vida dos trabalhadores, e só terão um bom desempenho, tanto na vida pessoal como na profissional, aqueles que souberem desenvolver, de forma harmônica, todas as dimensões do seu ser. DOMENICO DE MASI (2000b) afirma, com razão, que somente funcionários felizes produzem idéias realmente eficientes.

Assim, justifica-se a importância deste estudo, que busca avaliar a satisfação dos colaboradores da Ediba quanto aos principais fatores intervenientes em sua qualidade de vida.

A partir do conhecimento da percepção dos trabalhadores quanto aos fatores que influenciam sua qualidade de vida como um todo, a empresa pode agir sobre os principais aspectos que causam insatisfação, contribuindo para a melhoria da QVT, e, conseqüentemente, para um melhor desempenho organizacional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo apresenta a revisão da literatura sobre o tema Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, abordando os seguintes tópicos, considerados relevantes para o desenvolvimento desse estudo: origem e evolução do movimento; conceitos, definidos pelos principais autores que se ocuparam do assunto; principais modelos e tendências atuais da linha de pesquisa.

2.1 Das Escolas de Administração ao Movimento pela Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

É importante que se faça uma revisão histórica do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho, pois não há consenso entre os diversos estudiosos que se ocuparam do tema, como WALTON (1973), GUEST (1979), WERTHER e DAVIS (1981) NADLER e LAWLER (1983), FERNANDES (1996) e outros. Além disto, a definição da expressão QVT modificou-se bastante desde o seu surgimento, acompanhando a evolução do pensamento administrativo, da sociedade, das relações de trabalho e das organizações, cujos colaboradores tornaram-se cada vez mais exigentes e conscientes de sua importância para os resultados da empresa.

O surgimento da QVT, como linha de pesquisa, data de 1950, como resultado dos estudos de Eric Trist e outros pesquisadores, no *Tavistock Institute*, em Londres (FERNANDES, 1996). Porém, desde o início do século passado, com o surgimento da Administração Científica (TAYLOR, 1990), a preocupação com a satisfação do trabalhador já estava presente. Assim, neste trabalho, as diversas abordagens de QVT partem da primeira escola de pensamento administrativo, por volta de 1900, chegando aos dias atuais, com um entendimento mais amplo de qualidade de vida, extrapolando os limites da organização.

A preocupação com a organização racional do trabalho está presente nas organizações desde o começo do século passado, através da administração científica, porém, a atenção dada ao bem-estar físico e emocional dos trabalhadores é mais recente.

A administração científica surgiu no final do século XIX e início do século XX, com a necessidade de se organizar racionalmente o trabalho, em função dos problemas surgidos

com o aumento da produção nas organizações, cuja solução dependia de um envolvimento dos trabalhadores nesse processo. (CARAVANTES, 1998)

Frederick Taylor, engenheiro americano, principal mentor desse movimento, enfatizou a análise detalhada dos processos de trabalho na indústria e constatou, em seus estudos, que os empregados não se esforçavam em desempenhar suas atividades da forma mais produtiva.

Do seu ponto de vista, “o objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado”. (TAYLOR, 1990)

Afirma, ainda, que há uma relação de dependência entre a prosperidade do empregador e a do empregado. Desta forma, é preciso dar ao trabalhador altos salários e proporcionar ao empregador baixo custo de produção, para maximizar as riquezas de ambos.

Nessa perspectiva, TAYLOR (1990) acreditava que o ser humano era movido somente por interesses econômicos e que a maximização da prosperidade do empregador e do operário era capaz de eliminar os conflitos entre eles. Assim, do seu ponto de vista, a organização racional do trabalho está baseada na divisão de tarefas, na extrema especialização do operário, em hierarquias rígidas e na padronização da mão-de-obra, buscando maior eficiência e produtividade através do controle e do oferecimento de recompensas monetárias.

Os métodos e normas de trabalho prescritos por Taylor tiveram significativa contribuição para o desenvolvimento industrial do século passado e, até hoje, suas idéias ainda têm grande importância. Porém, a separação entre a preparação e a execução do trabalho, a extrema especialização e rotinização das tarefas - fazendo com que os operários ficassem privados da integração social com seus colegas e perdessem a noção do produto acabado - e a excessiva dependência de regras, procedimentos e hierarquias rígidos levaram à automatização do operário e excluíram qualquer forma de iniciativa, autonomia e criatividade no trabalho, fazendo com que este perdesse o significado e não fosse capaz de proporcionar qualquer tipo de satisfação ou orgulho ao trabalhador.

Em decorrência, essa desumanização do trabalho acabou por provocar índices extremamente altos de absenteísmo e de rotatividade da mão-de-obra, baixa qualidade dos produtos e descontentamento entre os operários, refletindo-se no desempenho da organização.

Com vistas a resolver a situação, a gerência aumentava o controle e a supervisão sobre os operários, o que agravava ainda mais a situação, pois estavam sendo tratados os

sintomas e não a causa real do problema, que era a insatisfação com o próprio cargo. (DAVIS, 1981)

Naquela época, ainda não havia a noção de QVT, que se ocupa, entre outros enfoques, da humanização do trabalho e da reestruturação dos cargos, a fim de torná-los mais satisfatórios para os trabalhadores e mais produtivos para a organização. Existia, isto sim, uma preocupação com um maior engajamento do trabalhador no processo produtivo, para aumentar o rendimento das fábricas; porém não havia uma preocupação real com o bem-estar do indivíduo no trabalho. Taylor não concebia o trabalhador como um ser biopsicossocial, mas como um ser essencialmente econômico, cuja satisfação no trabalho dependia apenas de recompensas financeiras.

Surge, então, na década de 30, a Escola de Relações Humanas, como reação à Administração Clássica, enfatizando as pessoas, os grupos informais e os aspectos psicossociais do trabalho, em detrimento das tarefas e da estrutura organizacional.

A Escola das Relações Humanas originou-se das conclusões obtidas na experiência de *Hawthorne*, realizada entre 1927 e 1932 por Elton Mayo e outros cientistas do Departamento de Pesquisa da *Harvard Business School*, em uma fábrica da *Western Electric Company*, situada em Chicago.

A experiência de *Hawthorne* tinha como objetivo inicial verificar a relação entre a intensidade da luminosidade no ambiente de trabalho e a produtividade dos trabalhadores. Para surpresa dos pesquisadores, não foi encontrada qualquer relação entre estas duas variáveis, mas foi constatada a influência de outras, de natureza psicológica, no rendimento dos operários. Assim, Mayo alterou o foco da pesquisa e chegou à conclusão de que o nível de produção é determinado por fatores como a integração social e o conteúdo do cargo e não-somente pelos aspectos físicos do ambiente e pela capacidade física do operário. (CARAVANTES, 1998)

A Escola de Relações Humanas, com sua abordagem humanística, trouxe significativas contribuições para o que mais tarde seria chamado de “Qualidade de Vida no Trabalho”, destacando aspectos psicológicos e o bem-estar dos trabalhadores como determinantes de seu desempenho e, conseqüentemente, dos resultados da organização.

2.2 Origem e Evolução da QVT

O termo “Qualidade de Vida no Trabalho” foi utilizado pela primeira vez por Eric Trist e outros pesquisadores do *Tavistock Institute*, em 1950. Eles desenvolveram uma abordagem socio-técnica da organização do trabalho, agrupando o indivíduo, o trabalho e a organização, com base na análise e na reestruturação da tarefa, buscando melhorar a produtividade, reduzir os conflitos e tornar a vida dos trabalhadores menos penosa. (FERNANDES, 1996)

A noção de socio-técnico é de um sistema aberto, em constante interação com o ambiente, formado por dois subsistemas inter-relacionados: o técnico e o social. O primeiro determina a eficiência potencial da organização, englobando instalações físicas, equipamentos, tarefas e tecnologia; o segundo, o social, engloba pessoas, valores, cultura organizacional e relações no ambiente de trabalho, sendo responsável pela transformação da eficiência potencial em real.

Nesse sistema, entende-se que todo o processo produtivo requer tanto a organização técnica quanto a social para alcançar seus objetivos. Assim, não é a tecnologia que determina a forma de organização do trabalho, como pregava a Administração Científica. Segundo os pesquisadores do *Tavistock*, a tecnologia não deve ser considerada como dado ao se estudarem os problemas de interação social dos trabalhadores, assim como os sistemas de produção não devem ser desenhados sem que sejam examinadas as conseqüências sociais decorrentes.

O movimento pela QVT emerge, então, com o objetivo de buscar o equilíbrio entre o indivíduo e a organização, através da interação entre exigências e necessidades da tecnologia e do trabalhador, de modo que os cargos adaptem-se tanto aos indivíduos quanto à tecnologia da organização. (VIEIRA, 1993 e 1995)

Surge, assim, na década de 50, a Escola Comportamental, formada por psicólogos, com foco nos estudos sobre a motivação humana para explicar o comportamento individual dos trabalhadores. HERBERT SIMON (1965), ABRAHAM MASLOW (1954) e FREDERICK HERZBERG et al. (1968) são os principais representantes dessa Escola, cada um deles tendo pesquisado o comportamento humano sob uma determinada ótica e desenvolvido sua própria teoria.

Os autores dessa Escola partem do princípio de que a produtividade do empregado depende de sua capacidade e motivação. Dessa forma, orientaram o desenvolvimento de suas pesquisas de maneira a saber que tipo de estímulo deveria ser usado para conseguir o melhor desempenho dos funcionários.

SIMON (1965), em sua Teoria do Equilíbrio Organizacional, afirma que deve haver um equilíbrio no processo de reciprocidade entre o empregado e a organização, para que este se sinta satisfeito e a empresa tenha um bom desempenho. O autor dedicou-se, ainda, ao estudo do Processo de Tomada de Decisão, salientando a racionalidade limitada do homem, a imperfeição e a relatividade das decisões, que nunca serão as mais otimizadas, mas as mais adequadas no contexto em questão.

MASLOW (1954) desenvolveu a Teoria da Hierarquia das Necessidades, segundo a qual, as necessidades humanas estão dispostas em uma hierarquia de importância, do nível mais baixo ao mais elevado, quais sejam: fisiológicas e biológicas (básicas para a sobrevivência); de segurança (estabilidade); sociais (integração no grupo); de estima (auto-estima e reputação) e de auto-realização (crescimento pessoal contínuo).

A idéia geral desta teoria é que, logo que uma necessidade seja satisfeita, o homem procura satisfazer a necessidade de nível imediatamente superior na escala de prioridades. Uma vez satisfeita essa necessidade, não serve mais como motivador de comportamento, e a seguinte passa a se tornar a mais importante. Entretanto, a privação ou a ameaça de falta de uma necessidade já satisfeita pode ser usada como incentivo. A ordem das necessidades pode variar de pessoa para pessoa e em diferentes situações, porém, este modelo retrata a tendência geral do comportamento humano.

A grande contribuição de Maslow, para as organizações e para o movimento de QVT, foi alertar os gestores para o fato de que as necessidades humanas não são apenas de ordem econômica; mas, também, sociais e psicológicas. Assim, não são apenas as condições de trabalho e a remuneração que influenciam na qualidade de vida dos trabalhadores, mas aspectos muito mais profundos, como aceitação no grupo, orgulho, identificação com seu trabalho, auto-estima e auto-realização são itens importantes para a satisfação do trabalhador. Importa ressaltar que as organizações têm condições de satisfazer muitas dessas necessidades, fazendo com que seus membros alcancem uma boa qualidade de vida e sintam-se comprometidos com seu desenvolvimento contínuo.

HERZBERG et al. (1968), por sua vez, desenvolveu a Teoria dos Fatores de Motivação e Higiene, pesquisando um grupo de engenheiros e contadores. Concluiu que os fatores que causavam satisfação no trabalho eram intrínsecos ao cargo, enquanto os fatores responsáveis pela insatisfação eram externos.

Assim, Herzberg concluiu que existem dois conjuntos de fatores que explicam a motivação humana: os higiênicos e os motivadores. Os fatores higiênicos ou de manutenção são representados pelos elementos que compõem o ambiente de trabalho, como condições físicas, salário, benefícios, segurança no emprego, relacionamentos interpessoais, políticas

e práticas administrativas da empresa, etc. Estes fatores, quando atendidos de forma adequada, não asseguram satisfação para os funcionários, apenas evitam o desagrado. Porém, se não forem percebidos, pelos empregados, de forma positiva, provocam insatisfação.

Os fatores motivacionais, por outro lado, referem-se ao conteúdo do cargo e à natureza das tarefas desenvolvidas pelo indivíduo, como oportunidades de exercer a criatividade, desafios, possibilidade de crescimento profissional, reconhecimento, responsabilidade, autonomia para executar o trabalho e outros. Eles são responsáveis pela motivação, pois estimulam o desempenho e melhoram a produtividade dos trabalhadores, quando presentes. Entretanto, se não forem percebidos no trabalho, esses aspectos não causam descontentamento.

Herzberg conclui, enfim, que os fatores higiênicos são responsáveis pela insatisfação no trabalho; enquanto os fatores motivadores conduzem à satisfação dos indivíduos.

As teorias de Herzberg e Maslow complementam-se na medida em que, enquanto Maslow refere-se às necessidades humanas, Herzberg trata dos objetivos que satisfazem essas necessidades. Os fatores higiênicos relacionam-se às necessidades de nível mais baixo, hierarquizadas por Maslow; os motivadores, por outro lado, referem-se às necessidades de auto-realização e algumas necessidades de estima. Depreende-se, então, que somente as necessidades de estima e auto-realização são capazes de motivar um indivíduo a crescer, se desenvolver e realizar seu potencial. O atendimento das outras necessidades apenas garantirá um nível neutro de satisfação. (HERSEY e BLANCHARD, 1974)

Para proporcionar a motivação e o comprometimento do indivíduo com seu trabalho, Herzberg propõe o enriquecimento do trabalho, ou seja, o “aumento intencional de responsabilidade, amplitude e desafio do trabalho”. (HERSEY e BLANCHARD, 1974) Segundo ele, ampliar, continuamente, a complexidade das tarefas desenvolvidas torna o trabalho mais gratificante e motivador.

O pensamento de Herzberg é compartilhado pela grande maioria dos estudiosos que se ocuparam da QVT, pois a reestruturação e o enriquecimento dos cargos foram enfatizados por diversos autores como requisito para a satisfação dos trabalhadores.

WERTHER e DAVIS (1983), por exemplo, afirmam que “os cargos são o elo entre as pessoas e a organização”, e um trabalho agradável significa “um cargo interessante, desafiador e compensador”. Segundo eles, “os esforços para melhorar a qualidade de vida no trabalho procuram tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios”.

Os autores afirmam que a maioria das técnicas de qualidade de vida acarreta a reformulação de cargos, buscando torná-los mais eficientes e mais agradáveis para os ocupantes, pois estes não são apenas “uma fonte de renda para os trabalhadores; mas, também, um meio de satisfazer suas necessidades”. (WERTHER e DAVIS, 1983)

Entretanto, sabemos que nem toda a insatisfação do empregado pode ser resolvida pela reformulação do cargo, pois a QVT também é afetada por vários outros fatores, como a supervisão, as condições de trabalho e a remuneração. Incentivos para a auto-realização adquirem maior significação, como estímulo ao desempenho, somente quando necessidades de outra ordem, como econômicas e sociais, já estão atendidas de forma satisfatória.

O comprometimento dos empregados com seu trabalho não pode, enfim, ser sustentado apenas através de fontes motivadoras de ordem psicossocial, nem tampouco apenas com incentivos financeiros. Como os trabalhadores possuem estruturas motivacionais diferentes, a sua mobilização depende de uma ampla relação de fatores que influenciam sua qualidade de vida.

Um dos aspectos mais problemáticos dos programas de QVT é, justamente, relacionar os fatores que influenciam na qualidade de vida dos indivíduos em situação de trabalho, pois estes dependem das características da organização, do ambiente em que ela está inserida, da época em que o programa será desenvolvido e de sua amplitude.

Diversos autores desenvolveram modelos tentando englobar os principais fatores que influem na QVT, cada um elencando os indicadores que julgou mais adequados. Alguns destes modelos estão apresentados no próximo subitem deste capítulo, porém, faz-se necessário ressaltar que eles devem servir apenas como referencial para a implantação de programas de QVT, necessitando, portanto, serem adaptados aos aspectos particulares de cada situação.

O movimento pela QVT ganha força somente na década de 60, mesma época em que se desenvolve a Teoria Contingencial no campo da Administração. Essa Escola baseia-se nos pressupostos da Teoria dos Sistemas – interdependência entre a organização e o meio externo e flexibilidade para adaptar-se, de maneira pró-ativa e dinâmica, às constantes mudanças ambientais – e vai além. (CARAVANTES, 1998)

O preceito básico da Escola Contingencial é de que não existe um modelo ideal de gestão ou uma única estrutura organizacional que seja eficaz para todas as organizações, pois os modelos dependem das características da instituição e de sua interação com o ambiente externo. Assim como a identificação dos indicadores para avaliar a QVT, o diagnóstico da situação também é essencial nesta abordagem, pois são os fatores

contingenciais que determinarão a melhor prática administrativa a ser aplicada e a melhor estrutura a ser adotada na organização.

Essa teoria é bastante abrangente, podendo ser aplicada aos diversos tipos de organizações, e adapta-se para a época em que se está vivendo: mudanças rápidas e constantes, globalização e freqüentes inovações tecnológicas, as quais exigem das empresas não apenas flexibilidade para se adequarem ao meio, mas uma postura pró-ativa, que permita aproveitar as oportunidades e potencializar os seus resultados.

O passo inicial da abordagem Contingencial foi dado por Burns e Stalker, ao pesquisarem as estruturas organizacionais e concluírem que as organizações mecanicistas são mais efetivas em ambientes estáveis, enquanto que as estruturas orgânicas são mais apropriadas a ambientes mutáveis e inovadores. (DONALDSON, 1998)

Outros pesquisadores que contribuíram de forma decisiva para essa Escola foram Lawrence e Lorsch, ao determinarem que mudanças ambientais afetam a integração e a diferenciação das organizações. Eles buscaram descobrir quais características deveriam ter as empresas, para enfrentarem, com eficiência, as diferentes condições externas, tecnológicas e de mercado, concluindo que as com melhor desempenho apresentam alta diferenciação e integração entre os departamentos, além de estrutura adequada ao seu ambiente. (DONALDSON, 1998)

A principal contribuição dessa Teoria para a Administração foi fazer com que os gestores deslocassem seu foco de atenção dos problemas internos da organização para o ambiente. Assim, os concorrentes, os fornecedores e, principalmente, o cliente passaram a orientar as estratégias da empresa.

Os trabalhadores também começaram a receber atenção especial na década de 60, quando, sobretudo nos Estados Unidos, passou a haver uma preocupação com os efeitos do emprego na saúde e bem-estar dos trabalhadores e com o modo como a experiência dos indivíduos em situação de trabalho influenciava o seu próprio bem-estar psicológico e a produtividade das organizações.

O interesse pela Qualidade de Vida no Trabalho durou até 1974, quando, com a crise energética e a crescente inflação que atingiram os países do ocidente, em particular os Estados Unidos, a ênfase na satisfação dos empregados deu lugar à preocupação com a sobrevivência das organizações, causando uma significativa redução da atenção dedicada aos programas de QVT.

2.3 Conceitos de QVT

O interesse pela Qualidade de Vida no Trabalho ressurgiu em 1979, de modo especial nos Estados Unidos, a partir da constatação do aumento da competitividade internacional, principalmente do Japão - cujas práticas gerenciais e programas de produtividade, centrados nos empregados, estavam tendo grande sucesso - da redução do comprometimento dos trabalhadores americanos com seu trabalho e dos resultados bem-sucedidos apresentados por alguns projetos de QVT, implementados no início da década de 70, como os da fábrica da General Motors em Tarrytown, New York. (BOWDITCH e BUONO, 1992; FERNANDES, 1996)

A partir daí, houve um crescente interesse pelo tema, e a qualidade de vida dos trabalhadores adquiriu significativa importância, passando a ser objeto de estudo de diversos pesquisadores. Porém ainda existem incertezas e divergências quanto ao significado do termo e é necessário compreendê-lo para que esta abordagem não seja entendida como apenas mais um modismo passageiro, proposto no campo da administração, mas como uma linha de pesquisa internacional, dedicada a buscar uma vida mais saudável e feliz para os trabalhadores, almejando, conseqüentemente, melhores resultados organizacionais.

Sem a intenção de esgotar as diferentes concepções de QVT, presentes na literatura, relacionam-se, a seguir, os conceitos propostos por alguns autores que desenvolveram trabalhos importantes nessa área.

WALTON (1973) afirma que o conceito de QVT envolve legislação trabalhista, segurança no trabalho, oportunidades iguais de emprego, planos de enriquecimento de cargos e a relação positiva, proposta por psicólogos, entre moral e produtividade. A QVT abarca todos estes valores e idéias, surgidos desde o começo do século passado, para melhorar as condições de trabalho e, do seu ponto de vista, deve ir além, enfatizando, também, necessidades e aspirações humanas, tais como desejo por um empregador socialmente responsável. Afirma, ainda, que faz parte da QVT a preocupação com valores humanísticos e ambientais, esquecidos pela sociedade industrializada em favor de inovações tecnológicas, produtividade e crescimento econômico. (FERNANDES, 1996)

HACKMAN e SUTTLE (1977), por sua vez, definiram QVT como “o grau com que os membros de uma organização são capazes de satisfazer necessidades pessoais importantes através de sua vivência nessa organização”. Enfatizando apenas o atendimento das necessidades humanas, os autores apresentam uma definição bastante limitada do conceito de QVT, já que esta não se preocupa apenas com os trabalhadores; mas, também, com a organização e a sociedade.

Já, Guest salienta os aspectos psicológicos e a maior participação dos trabalhadores como influentes na QVT. O autor define QVT como:

“um processo pelo qual a organização tenta revelar o potencial criativo dos trabalhadores, envolvendo-os em decisões que afetam suas vidas no trabalho. Uma característica que distingue esse processo é que os objetivos não são simplesmente extrínsecos, focando aumento da produtividade e eficiência em si; eles também são intrínsecos, referindo-se ao que o trabalhador vê como auto-realização e auto-engrandecimento.”(GUEST, 1979, p. 76-77)

WESTLEY (1979) e DAVIS (1981) apresentam conceitos bastante amplos e genéricos de QVT.

Para Westley, os programas de QVT envolvem esforços voltados para a humanização do trabalho, buscando solucionar problemas gerados pela própria natureza das organizações produtivas.

Segundo Davis,

“QVT refere-se às condições favoráveis ou desfavoráveis de um ambiente de trabalho para as pessoas. O objetivo básico é desenvolver cargos que sejam tão excelentes para as pessoas como para a produção.”(DAVIS, 1981, p. 286)

Para NADLER e LAWLER (1983), “qualidade de vida é uma maneira de pensar a respeito das pessoas, do trabalho e das organizações”. O que distingue os programas de QVT, segundo eles, é a preocupação com os efeitos do trabalho sobre as pessoas e a efetividade da organização, com a participação dos trabalhadores na resolução de problemas e tomada de decisões organizacionais.

Destaca-se, como particularmente interessante, a definição desses autores, que englobaram, num conceito abrangente e preciso, os preceitos básicos da QVT: a filosofia humanista e a abordagem socio-técnica.

Nadler e Lawler apresentam a evolução do entendimento de QVT ao longo do tempo, a saber:

- De 1959 a 1972, QVT era entendida como uma variável, caracterizada pelo impacto do trabalho sobre o indivíduo;
- De 1969 a 1974, QVT era vista como uma abordagem. O foco era o indivíduo, buscando melhorias para os empregados e para a administração;

- De 1972 a 1975, QVT significava um conjunto de métodos ou técnicas para melhorar as condições de trabalho e tornar este mais produtivo e satisfatório;
- De 1975 a 1980, QVT era compreendida como um movimento, uma ideologia sobre a natureza do trabalho e as relações entre os trabalhadores e a empresa;
- De 1979 a 1982, QVT era vista como tudo, um recurso global para problemas de qualidade, produtividade e outros problemas organizacionais; e
- De 1982 em diante, QVT pode vir a significar 'nada', sendo apenas um modismo passageiro, caso alguns projetos de QVT fracassem. Os autores colocam que isso pode acontecer devido ao entendimento vago do conceito de QVT.

Huse e Cummings, em 1985 (apud KILIMNIK et al, 1994), também definiram QVT de forma bastante parecida com a de Nadler e Lawler. Segundo eles, QVT é uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização, destacando-se a preocupação com o bem-estar do trabalhador, com a eficácia organizacional e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho.

Outra conceituação de QVT, que também enfatiza a maior participação das pessoas, foi dada por BERGERON, PETIT e BÉLANGER (1984). Estes definem QVT em duas dimensões: a reestruturação dos empregos, ou a distribuição de cargos individuais de trabalho; e o estabelecimento de grupos de trabalho semi-autônomos, ou a distribuição de cargos de trabalho de grupo, o que implica um certo grau de participação das pessoas na administração.

Nota-se que, a partir da década de 80, a participação dos trabalhadores na organização passou a ser bastante enfatizada nos programas de QVT, provavelmente em função de uma maior organização e mobilização da classe trabalhadora que, estando mais consciente de seus direitos, passou a reivindicar melhores condições de trabalho, remuneração mais justa, maior autonomia e participação nas decisões que afetam seu trabalho. Tal atitude implica que os administradores busquem um estilo de gestão mais participativo e democrático, visando à maior satisfação dos trabalhadores e, conseqüentemente, ao maior comprometimento com o trabalho.

No Brasil, FERNANDES (1996), uma das mais reconhecidas pesquisadoras da área, conceitua QVT como

“a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas.”(FERNANDES, 1996, p. 45-46)

A autora, alinhada com os preceitos da Escola Contingencial, ressalta que este modelo de gestão de recursos humanos depende da realidade de cada empresa e do ambiente no qual está inserido. Também salienta que o conjunto das condições físicas, sociológicas, psicológicas e tecnológicas do ambiente de trabalho é que irá determinar o grau de satisfação e, conseqüentemente, o desempenho do empregado.

Conforme se pôde observar nessa breve revisão de alguns conceitos de QVT, cada autor a define de acordo com os valores que lhe parecem mais importantes, porém, para a maioria deles, QVT refere-se a esforços para humanizar o trabalho, buscando a melhoria da eficácia organizacional, através da participação de todos os colaboradores nas decisões, de condições favoráveis de trabalho e da reformulação dos cargos, tornando-os mais produtivos para a empresa e mais satisfatórios para os trabalhadores. (FERNANDES, 1996)

Percebe-se, também, que todos os programas de QVT, relacionados na literatura, referem-se a um conjunto de condições e práticas organizacionais, tais como cargos enriquecidos e participação dos empregados, e com os efeitos que as condições e características do trabalho têm no bem-estar dos indivíduos, buscando sempre uma “boa” qualidade de vida no trabalho e a satisfação dos trabalhadores. (BOWDITCH e BUONO, 1992)

Importa ratificar-se que qualquer programa de QVT precisa, necessariamente, ser considerado pelo aspecto situacional, para que alcance resultados satisfatórios. Dessa forma, além de analisar a QVT, levando-se em consideração o ambiente social, político e econômico do Brasil, cuja realidade é bastante diferente de outros países, principalmente dos Estados Unidos e França, onde o movimento pela QVT foi bastante disseminado, é preciso, também, considerarem-se características específicas do setor e da organização em que se realiza a pesquisa.

Na implantação de um programa de QVT, é necessário buscar um modelo que se adapte, adequadamente, à situação em questão. Diversos pesquisadores desenvolveram modelos para diagnosticar a QVT, identificando aspectos que influenciam na qualidade de vida do trabalhador. Contudo, estes modelos não podem ser aplicados diretamente num sistema sem que haja uma adaptação. Na aplicação de uma pesquisa de QVT, deve-se adotar um modelo como norteador, sendo fundamental a identificação de fatores particulares que influenciam a qualidade de vida da organização em estudo, considerando o ambiente em que ela está inserida, seu porte, estrutura, características tecnológicas, clima organizacional, cultura, valores, políticas e práticas administrativas, além das características de seus colaboradores.

2.4 Principais Modelos de QVT

Os modelos de QVT oferecem um referencial para a avaliação da satisfação dos trabalhadores, cada um enfatizando determinadas categorias e indicadores que influenciam na qualidade da vida destes em situação de trabalho.

Neste capítulo, são apresentados alguns dos principais modelos de QVT, desenvolvidos na literatura, embora existam outros, os quais não se julga conveniente abordar, para que o trabalho não se torne demasiado extenso. Importante destacar-se, conforme já foi mencionado, que o modelo deve servir apenas como referencial para a implantação de um programa de QVT, necessitando ser adaptado para cada situação particular.

Esta pesquisa foi desenvolvida com base no modelo proposto por WERTHER e DAVIS (1983), considerado o mais abrangente e adequado ao estudo, tendo em vista que leva em conta fatores organizacionais, ambientais e comportamentais como intervenientes na QVT.

Ressalta-se, porém, que foram buscados subsídios em outros modelos encontrados na literatura, como os de WALTON (1973) e FERNANDES (1996), a fim de incluir, na pesquisa, as principais dimensões da vida do ser humano, tais como física, psicológica, social e intelectual, tão importantes para a sua qualidade de vida, quanto a organizacional.

O primeiro modelo apresentado e, também, o mais difundido entre os pesquisadores de QVT, foi proposto por WALTON (1973). Por ser bastante completo e amplo, este modelo serviu como norteador para diversas pesquisas, como a de VIEIRA (1993), LIMA (1994), TANNHAUSER (1994) e BÚRIGO (1997).

Walton identifica oito categorias de QVT, cada uma com suas respectivas variáveis, as quais permitem analisar as principais características dessa linha. Segundo ele, a QVT pode ser avaliada de acordo com o grau de satisfação dos trabalhadores com os fatores que interferem em seu bem-estar no trabalho. O autor ressalta, ainda, que novas categorias ou variáveis podem ser geradas, dependendo de aspectos situacionais do ambiente.

O modelo de Walton pode ser esquematizado da seguinte forma:

CATEGORIAS DE QVT	OBJETIVO	VARIAVEIS DE QVT
1. Compensação justa e adequada	– Avaliar a percepção dos trabalhadores em relação ao sistema de remuneração da empresa.	– Remuneração adequada – Eqüidade interna – Eqüidade externa
2. Condições de trabalho	– Medir a QVT em relação às condições existentes no local de trabalho.	– Jornada de trabalho razoável – Ambiente físico seguro e saudável – Carga de trabalho adequada à capacidade física do trabalhador
3. Oportunidades para uso e desenvolvimento das capacidades	– Mensurar as possibilidades que os trabalhadores têm em aplicar, no dia-a-dia, seus conhecimentos e aptidões profissionais.	– Autonomia – Uso de múltiplas capacidades e habilidades – Informações sobre o processo total de trabalho – Significado da tarefa – Identidade da tarefa – Retroinformação
4. Oportunidades de crescimento e segurança	– Avaliar as oportunidades que a organização oferece para o desenvolvimento de seus colaboradores e para a estabilidade no emprego.	– Desenvolvimento das potencialidades e aquisição de novos conhecimentos e habilidades – Possibilidade de carreira – Segurança no emprego
5. Integração social na organização	– Medir o grau de integração social e o clima existente na organização.	– Ausência de preconceitos – Igualdade de oportunidades – Relacionamento interpessoal – Senso comunitário – Clima do ambiente de trabalho
6. Constitucionalismo na organização	– Aferir o grau com que a organização respeita os direitos do empregado.	– Direitos trabalhistas – Privacidade pessoal – Liberdade de expressão – Tratamento impessoal e igualitário
7. Trabalho e espaço total de vida	– Mensurar o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal do empregado.	– Equilíbrio entre horários de trabalho, exigências da carreira, viagens, convívio familiar e lazer – Poucas mudanças geográficas
8. A relevância social do trabalho na vida	– Avaliar a percepção dos trabalhadores quanto à responsabilidade social da organização, relacionamento com os empregados, ética e qualidade de seus produtos e serviços.	– Imagem da organização – Responsabilidade social da organização – Responsabilidade pelos produtos e serviços oferecidos – Práticas de recursos humanos – Administração eficiente – Valorização do trabalho e da profissão

FONTE: adaptado de Walton, 1973

Quadro 2.1 - Modelo de Walton

Outro modelo que se destaca na literatura é o de WESTLEY (1979), segundo o qual a QVT pode ser avaliada através de quatro indicadores: econômico, político, psicológico e sociológico, conforme ilustrado no quadro abaixo:

Indicadores Econômicos	Indicadores Políticos	Indicadores Psicológicos	Indicadores Sociológicos
<ul style="list-style-type: none"> – Eqüidade salarial – Eqüidade no tratamento recebido 	<ul style="list-style-type: none"> – Segurança no emprego – Direito a trabalhar – Não ser dispensado por discriminação 	<ul style="list-style-type: none"> – Auto-realização 	<ul style="list-style-type: none"> – Participação nas decisões que afetem seu trabalho

FONTE: adaptado de Westley ,1979

Quadro 2.2 - Modelo de Westley

Esse modelo foi utilizado como quadro de referência, por RUSCHEL (1993), numa pesquisa em empresas do ramo imobiliário de Porto Alegre. A autora adaptou o modelo de Westley ao contexto de sua pesquisa, identificando as variáveis listadas no quadro abaixo, para avaliar cada um dos indicadores de QVT:

Indicadores Econômicos	Indicadores Políticos	Indicadores Psicológicos	Indicadores Sociológicos
<ul style="list-style-type: none"> – Eqüidade salarial – Remuneração adequada – Benefícios – Condições do local de trabalho – Carga horária – Ambiente externo 	<ul style="list-style-type: none"> – Segurança no emprego – Atuação sindical – Retroinformação – Liberdade de expressão – Valorização do cargo – Relacionamento com a chefia 	<ul style="list-style-type: none"> – Auto-realização – Nível de desafio – Desenvolvimento pessoal – Desenvolvimento profissional – Criatividade – Auto-avaliação – Variedade de tarefas – Identidade com a tarefa 	<ul style="list-style-type: none"> – Participação nas decisões relacionadas ao próprio trabalho – Autonomia – Relacionamento interpessoal – Grau de responsabilidade exigido – Valor pessoal reconhecido

FONTE: adaptado de Westley ,1979

Quadro 2.3 - Modelo de Ruschel

O modelo de NADLER e LAWLER (1983) também merece ser destacado, embora os autores não detalhem quais são as variáveis que interferem na qualidade de vida dos trabalhadores, apresentando, apenas em linhas gerais, as quatro atividades consideradas, por eles, como representativas de QVT:

- Participação e envolvimento de todos os níveis hierárquicos na solução de problemas e tomada de decisões na organização;
- Reestruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas e grupos de trabalho autônomos;
- Inovação no sistema de recompensas, influenciando o clima da organização; e
- Melhoria do ambiente de trabalho (no que se refere à jornada de trabalho, normas, ambiente físico, etc.), para tornar o trabalho mais compatível com as necessidades individuais e mais produtivo para a organização.

Um modelo bastante interessante foi desenvolvido por WERTHER e DAVIS (1983), no qual são identificados elementos organizacionais, ambientais e comportamentais que influenciam a QVT. Esse modelo foi escolhido como ponto de partida, para o desenvolvimento da pesquisa, por agrupar, em apenas três categorias, fatores físicos, psicológicos, sociais, intelectuais e profissionais que podem intervir na qualidade de vida dos trabalhadores, conforme se pode visualizar no quadro abaixo:

Elementos Organizacionais	Elementos Ambientais	Elementos Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> – Abordagem mecânica – Fluxo de trabalho – Práticas de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> – Habilidade e disponibilidade de empregados – Expectativas sociais 	<ul style="list-style-type: none"> – Autonomia – Variedade – Identidade de tarefa – Retroinformação

FONTE: Werther e Davis, 1983

Quadro 2.4 - Modelo de Werther e Davis

Werther e Davis afirmam que “os esforços para melhorar a qualidade de vida no trabalho procuram tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios”, visto que estes “são o elo entre as pessoas e a organização”. Evidente que o estudo proposto considera o conteúdo dos cargos como um elemento importante para a satisfação dos trabalhadores, porém deve-se ressaltar que a pesquisa tem como foco o indivíduo, considerando os cargos como um dos fatores de QVT avaliados e não, o seu ponto central.

Assim, outros indicadores, além daqueles sugeridos pelo referencial teórico analisado, específicos da organização em que foi realizado o estudo e do contexto sócio-econômico-cultural em que esta está inserida, foram incorporados ao modelo.

Segundo os autores, os elementos organizacionais consideram a eficiência e buscam, especificamente, criar cargos produtivos. Para isso, o projeto de cargo deve evitar

a mecanização do posto de trabalho, estabelecer um fluxo coerente de tarefas e adotar práticas de trabalho que permitam minimizar o tempo e o esforço do trabalhador.

Os elementos ambientais, por sua vez, devem considerar as expectativas sociais e as habilidades e disponibilidades dos empregados potenciais, significando que o cargo não deve ser tão complexo, a ponto de haver dificuldade de se encontrar mão-de-obra qualificada para ocupá-lo, nem tão simples, que gere tédio e fadiga aos seus ocupantes.

Os elementos comportamentais, finalmente, estão relacionados às necessidades humanas. Eles devem garantir que o projeto de cargo não vise apenas à eficiência, mas considere, também, a autonomia do indivíduo e a responsabilidade pelo seu trabalho, o uso de variadas capacidades e habilidades no desempenho das atividades, a identidade da tarefa e a retroinformação, que permite ao trabalhador saber qual a repercussão de seu trabalho.

Segundo WERTHER e DAVIS (1983), os cargos que atendem de forma adequada aos elementos organizacionais, ambientais e comportamentais são produtivos e satisfatórios para seus ocupantes. Porém os autores salientam que há uma certa contradição nos projetos de cargo, pois enquanto os fatores organizacionais requerem maior especialização e autonomia mínima, os elementos comportamentais exigem maior autonomia, variedade de atividades e identidade de tarefa. Assim, tornar os cargos mais eficientes pode fazer com que se tornem menos satisfatórios e, da mesma forma, cargos mais satisfatórios podem ser ineficientes.

O desafio para a organização é conseguir o equilíbrio entre essas permutas, permitindo o alcance de seus objetivos e a satisfação das necessidades dos trabalhadores, proporcionando, desta forma, uma alta qualidade de vida no trabalho.

Os autores explicitam, ainda, que a eficiência pode tanto estar associada a cargos mais simples e especializados quanto a atividades mais amplas e complexas, conforme o nível dos ocupantes, significando que os cargos devem se tornar mais abrangentes quanto maior for o grau de instrução e o conhecimento dos trabalhadores. Deve-se considerar, também, que cada indivíduo situa-se em um determinado nível intelectual e sócio-emocional, alguns se adaptando melhor a cargos mais simples e tarefas repetitivas e rotineiras, enquanto outros exigem atividades cada vez mais complexas e abrangentes.

O modelo desenvolvido por FERNANDES (1996), a *Auditoria Operacional de Recursos Humanos para a Melhoria da QVT*, busca diagnosticar a QVT na organização, através da percepção dos próprios funcionários sobre os fatores intervenientes em sua qualidade de vida. Com base nesse levantamento, é possível identificar aspectos que

precisam ser melhorados e tomar ações corretivas para atender às expectativas dos funcionários, contribuindo para a gestão estratégica dos recursos humanos.

Esse modelo compõe-se de dez blocos, sendo que o primeiro busca detectar a percepção do trabalhador em relação a sua qualidade de vida global no trabalho, e os próximos visam à avaliação do grau de satisfação do indivíduo em relação às condições de trabalho, saúde, moral, compensação, participação, comunicação, imagem da empresa, relação chefe-subordinado e organização do trabalho.

Cada uma dessas categorias de QVT compõe-se de determinados indicadores que avaliam a satisfação do empregado em relação àquele aspecto. Fernandes ressalta que as categorias de QVT, assim como seus respectivos fatores, devem ser adaptadas às características específicas de cada realidade organizacional. Por este motivo, a identificação dos indicadores é realizada a partir de fatores explicitados por uma equipe interdisciplinar da organização em que se aplica o estudo.

A técnica utilizada pela autora, para a coleta de dados, é a entrevista estruturada em profundidade. Os depoimentos coletados são codificados em dados quantitativos, segundo uma escala intervalar de sete pontos, para medir o grau de satisfação dos respondentes em relação aos fatores avaliados, a fim de permitir seu posterior tratamento estatístico e análise dos resultados.

A metodologia utilizada por FERNANDES (1996) baseia-se na premissa de que ninguém melhor do que o próprio ocupante do cargo é capaz de identificar suas necessidades para desenvolver melhor seu trabalho e elevar a sua QVT. E, evidentemente, é necessário mensurar a QVT para poder aperfeiçoá-la.

Esse modelo forneceu subsídios para esta pesquisa por ser abrangente, flexível e bastante funcional, constituindo-se num importante instrumento para a gestão dos recursos humanos que, se bem estruturado, pode gerar um valioso diagnóstico para a melhoria da QVT na organização, contribuindo para melhores resultados organizacionais.

A revisão dos modelos de QVT é importante no sentido de elencar indicadores gerais para a avaliação da qualidade de vida dos trabalhadores, embora os critérios desta pesquisa tenham abrangido ainda outras categorias, específicas do setor da construção civil e da empresa em que foi realizado o estudo.

2.5 Considerações Atuais sobre a QVT

A QVT é uma linha de pesquisa que tem por base a percepção dos trabalhadores em relação a diversos fatores que intervêm nas relações de trabalho. Baseada na filosofia humanista, a QVT busca o equilíbrio entre as expectativas do indivíduo e da organização, através da interação entre as exigências e necessidades de ambos, visando a melhorias na satisfação das pessoas e melhores resultados organizacionais.

As pessoas buscam, na empresa, além de salário, possibilidades de aprendizagem e realização de seu potencial, oportunidades de crescimento e desenvolvimento, reconhecimento, amizade e identificação com seu trabalho. A empresa, por sua vez, precisa de empregados produtivos e comprometidos com os objetivos organizacionais, a fim de oferecer aos seus clientes produtos e serviços de qualidade, otimizar seus recursos produtivos e dar retorno aos acionistas.

Compatibilizar as expectativas individuais com as necessidades organizacionais é um processo difícil e desafiador, e como as primeiras são bastante particulares e variadas, muitas delas, inevitavelmente, serão frustradas, e a empresa precisa tratar de forma adequada essa situação, para que não cause reflexos no desempenho dos funcionários. (BOM SUCESSO, 1998)

Os Programas de QVT buscam, assim, identificar os fatores que interferem na satisfação do indivíduo e, dentro dos limites de recursos disponíveis pela empresa, torná-los mais favoráveis à percepção dos colaboradores, de forma que estes se sintam motivados e engajados no processo produtivo. A filosofia da QVT implica considerar os trabalhadores como seres biopsicossociais e proporcionar-lhes maior participação e integração na organização.

Essa pesquisa ocupa-se da QVT, tendo como foco não apenas os aspectos organizacionais que influenciam a satisfação dos trabalhadores, mas analisando, também, fatores físicos, psicológicos, sociais e intelectuais que intervêm em sua qualidade de vida.

Sabe-se que a vida pessoal do empregado também exerce grande influência em sua satisfação no trabalho, logo, não se pode separar a realidade pessoal da vida profissional do trabalhador, porque “a pessoa é um todo, convivendo razão e emoção, vida pessoal e profissional”. (BOM SUCESSO, 1998)

Apesar disso, muitas empresas ainda insistem em tratar as pessoas como recursos, talvez pela forma como está organizado o trabalho na sociedade, ou pelos valores exigidos dos profissionais no novo capitalismo.

Conforme refere SENNETT (1999), os valores enfatizados no novo capitalismo - flexibilidade e curto prazo - não são compatíveis com aqueles que se devem cultivar na vida pessoal. Na economia instável e de curto prazo, não há lugar para relações humanas constantes, confiança, lealdade e compromisso. O caráter, por outro lado, deve enfatizar virtudes duradouras, como integridade, comprometimento, propósito e ajuda mútua. Assim, o paradoxo entre os valores exigidos pelo trabalho e as qualidades de caráter no capitalismo flexível gera um homem confuso: o mesmo comportamento flexível que lhe traz sucesso profissional corrói o seu caráter.

Esse mal-estar psicológico afeta a qualidade de vida do trabalhador, assim como outros fatores, além do conteúdo do cargo, da remuneração e das condições físicas do ambiente de trabalho. Esses fatores, como características pessoais e expectativas individuais, determinam a produtividade, o compromisso e a satisfação do indivíduo com seu trabalho. (BOM SUCESSO, 1998)

DE MASI (1999) registra que a organização do trabalho atual ainda é a mesma da era industrial, enquanto vive-se numa sociedade pós-industrial. Esta sociedade caracteriza-se, segundo ele, pela delegação progressiva do trabalho às máquinas, proporcionando uma relação cada vez mais desequilibrada entre tempo de trabalho e tempo livre.

O autor afirma que, num futuro próximo, através da inovação tecnológica, a sociedade poderia se libertar, definitivamente, do trabalho, porém a tecnologia evolui numa velocidade muito maior do que a mentalidade e as normas sociais, e os homens ainda não estão preparados para essa nova organização.

Na mesma linha de pensamento, RIFKIN (1995) também demonstra preocupação para com o futuro da sociedade, afirmando que “a estrada para uma economia quase sem trabalhadores está à vista”, podendo levar a conflitos e levantes sociais catastróficos ou a uma grande transformação social, dependendo de como a civilização atual se preparar para a nova era.

DE MASI (2000a) propõe um novo sistema social para o futuro, baseado no tempo livre crescente e na redução do tempo dedicado ao trabalho. A sociedade teria que se preocupar, então, não mais com o problema da produção, mas com uma redistribuição mais igualitária da riqueza, do trabalho, do saber e do poder entre os cidadãos. Os homens deveriam libertar-se da centralidade e da idolatria do trabalho, complementando-o com o estudo e o ócio criativo, ou seja, introspecção, ideação e produção criativa. Nesse novo sistema, o homem deixaria de se preocupar com a acumulação de riqueza e buscaria formas de empregar seu tempo livre para viver de forma agradável e sábia.

DE MASI (1999) enfatiza, ainda, que, com o surgimento desta nova sociedade, também haverá mudanças morais, e os homens voltar-se-ão para princípios mais autênticos e humanitários, valorizando a religião, as artes, a sabedoria, a convivência, o amor e as atividades lúdicas, perseguindo “o único objetivo que realmente conta: a felicidade”. (DE MASI, 2000b)

A sociedade do futuro, desenhada pelo sociólogo De Masi, parece um tanto distante e, talvez, utópica. Contudo o autor apresenta idéias interessantes no que se refere à organização atual da sociedade, salientando que o caminho para a felicidade é harmonizar o trabalho com a vida. Afirma que, atualmente, “as organizações mais eficientes são as que têm os funcionários menos infelizes e o clima mais participativo”. Se o trabalho não proporciona prazer, não há espaço para a criatividade.

A estratégia, segundo ele, para contar com funcionários que realmente agreguem valor ao negócio, é oferecer um diferencial para que sejam mais felizes: maior autonomia, segurança, local de trabalho mais agradável, horários flexíveis e outros fatores que contribuam para uma melhor qualidade de vida pessoal e profissional. O sucesso das organizações dependerá, segundo o sociólogo, de sua capacidade de oferecer esses diferenciais aos colaboradores, pois apenas funcionários felizes produzem idéias realmente eficientes.

2.6 Conclusões da Revisão da Literatura

Apesar da sociedade atual ser extremamente competitiva e individualista, muito distante daquela proposta por De Masi, acredita-se que é possível haver um clima de parceria, cooperação e respeito nas organizações.

Para isso, faz-se necessária uma reestruturação das relações de trabalho e uma nova postura de empregadores e empregados, substituindo a centralização, o autoritarismo e a submissão pela gestão participativa, sinceridade e respeito mútuo. Este redesenho das relações trabalhistas visa à configuração de um novo cenário no trabalho, onde haja espaço para a concretização das expectativas da empresa e do empregado.

A transformação desse cenário exige esforços conjuntos dos indivíduos e das organizações. Os primeiros buscando equilibrar seu tempo entre o trabalho e as outras atividades (convívio com a família e os amigos, lazer, estudo, etc.), e as organizações, por sua vez, compreendendo que é ineficaz insistir em limites rígidos entre vida pessoal e

profissional e que funcionários com melhor qualidade de vida também são mais produtivos. (BOM SUCESSO, 1998)

Dessa forma, as organizações vêm demonstrando um interesse crescente pelos Programas de QVT, uma vez que compreendem ser preciso transformar as relações de padrão-empregado em relações de parceria, da qual ambos, empresa e empregado, possam obter o máximo de benefícios, se desejarem manter sua posição competitiva no mercado.

Os Programas de QVT, dessa forma, visam avaliar todos os aspectos que influenciam a satisfação dos trabalhadores, a fim de adotar medidas que estejam ao alcance da organização para melhorá-la, uma vez que as dificuldades decorrentes da vida pessoal interferem de forma significativa no desempenho do trabalho. A QVT caracteriza-se por um estado ideal, em que os indivíduos sentem-se em boas condições físicas e mentais, socialmente integrados e funcionalmente competentes.

Desse modo, um indivíduo que perceba sua qualidade de vida como satisfatória, ou seja, cuide de sua saúde física, busque o autoconhecimento e o desenvolvimento intelectual e emocional, alcance o equilíbrio entre o tempo de trabalho, o convívio familiar, o lazer e o estudo e sinta-se realizado com sua carreira profissional, será um trabalhador mais produtivo e comprometido com a organização.

Programas de QVT têm como objetivo aumentar a qualidade de vida dos empregados, buscando funcionários mais saudáveis, equilibrados emocionalmente, atualizados intelectualmente e satisfeitos com seu trabalho e sua vida pessoal, gerando melhorias nos relacionamentos e no clima organizacional, contribuindo para um ambiente motivador, para atingir as metas da organização.

Todavia, para que um Programa de QVT seja implementado com sucesso, precisa estar sustentado nas reais necessidades e expectativas dos funcionários. Dessa forma, aumentam, substancialmente, as chances da organização tomar medidas que atendam às reais necessidades de seus colaboradores, reduzindo, sobremaneira, os riscos de empregar esforços e recursos em ações que pouco contribuirão para melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores.

O desenvolvimento da pesquisa de QVT e a aplicação de seus resultados permitem saber como os empregados sentem-se em relação à sua própria qualidade de vida e como a organização está contribuindo para tal. No entanto, para que seja efetivo, o programa de QVT deve contar com o apoio da alta administração, ser amplamente divulgado na empresa, envolver todos os empregados e informá-los sobre como serão gerenciados os resultados. Além disto, deve ter caráter permanente, acompanhando, constantemente, os indicadores de QVT.

3. METODOLOGIA

Neste item, apresentam-se os métodos e técnicas utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. Inicialmente, enfoca-se a classificação do estudo, seguindo-se da definição da população-alvo e da descrição do modelo analítico da pesquisa. Por fim, explicitam-se os procedimentos utilizados para a coleta, análise e interpretação dos dados.

3.1 Classificação do Estudo

Esta pesquisa consiste em um estudo de caso desenvolvido na Ediba, empresa do setor de construção civil, localizada na cidade de Porto Alegre.

O estudo de caso é a estratégia de pesquisa mais adequada, quando se busca estudar fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto e, ainda, quando o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos investigados. (YIN, 1994). Sendo assim, definiu-se o estudo de caso como a melhor estratégia para este estudo.

A impossibilidade de generalizar os resultados obtidos com o estudo de caso é a maior limitação dessa técnica de pesquisa, porém sua flexibilidade e relativa simplicidade e economia fazem com que seja bastante aplicada nas ciências sociais. (GIL, 1994)

Considerando-se que o objetivo da presente pesquisa é investigar a satisfação dos colaboradores da Ediba, no que se refere à sua qualidade de vida, a única técnica que permitiria identificar os indicadores mais adequados à situação em estudo, realizar um diagnóstico confiável e propor sugestões à empresa para a melhoria da QVT dos funcionários, é o estudo de caso, que se caracteriza pelo “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo”. (GIL, 1994)

3.2 Definição da População-Alvo

A amostra utilizada para a pesquisa compõe-se de 112 indivíduos, extraídos aleatoriamente de um universo populacional de 142 empregados. Considerando-se que este é o quadro de funcionários da Ediba, o universo total foi investigado, com exceção daqueles que não compareceram ao trabalho durante o período de coleta de dados, seja por estarem em férias, em licença, afastados por doença ou, simplesmente, por não terem comparecido ao trabalho.

Optou-se por investigar o universo total dos colaboradores pelo fato deste não ser muito numeroso e pelas vantagens que o instrumento de coleta de dados selecionado (questionário) proporciona, como a rapidez na coleta dos dados e o baixo custo.

Com esta atitude, buscou-se o envolvimento de todos os empregados no Programa de QVT, pois a simples oportunidade de expressar sua percepção em relação aos aspectos que interferem em seu trabalho já é suficiente para aumentar sua satisfação, além de ser uma forma de reconhecimento da inteligência do funcionário. (FERNANDES, 1996)

3.3 Elementos Investigados na Pesquisa

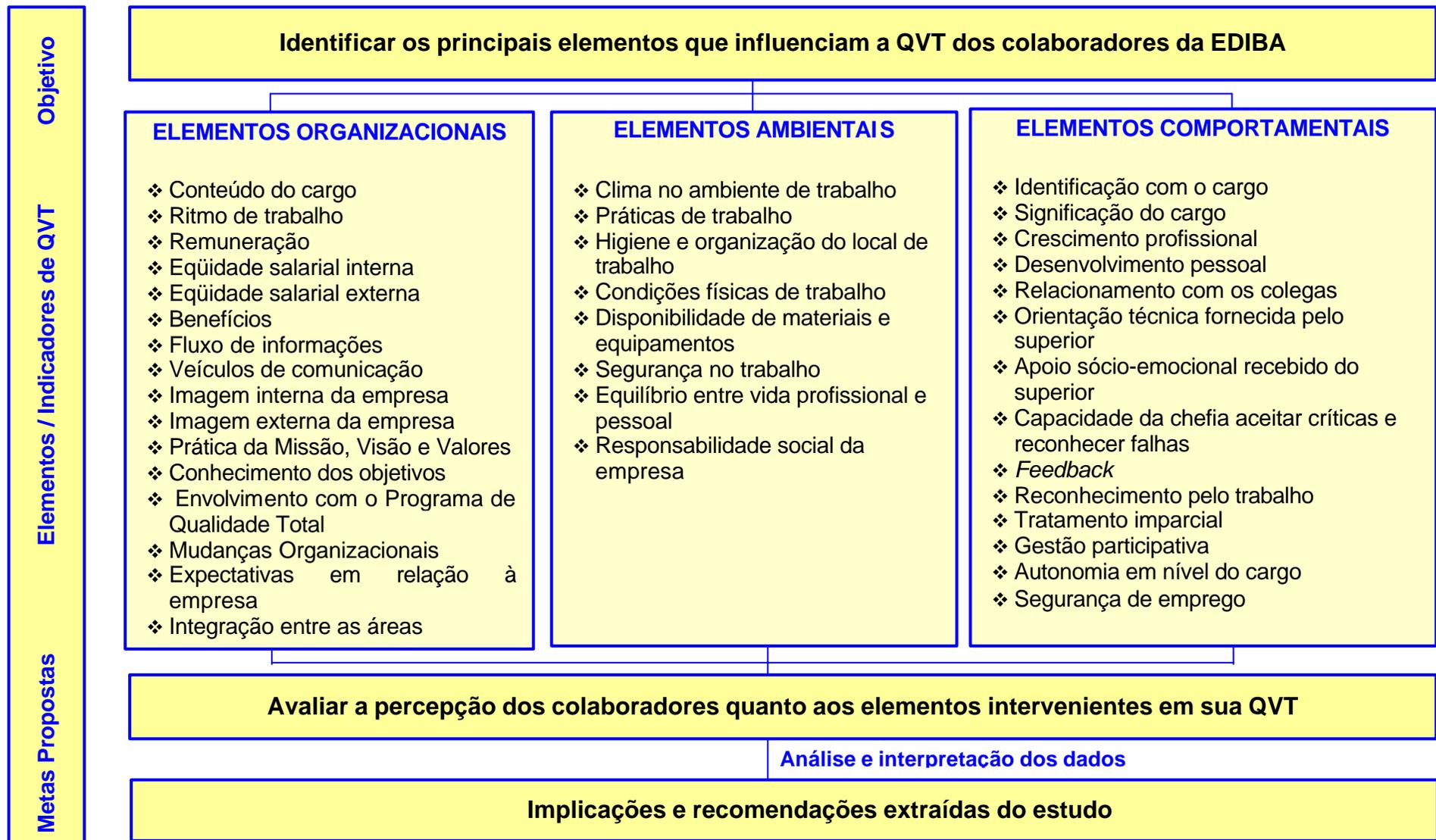
Nesta pesquisa, investigou-se a QVT entre os colaboradores da Ediba, tomando-se como ponto de partida o modelo de WERTHER e DAVIS (1983), que classifica os elementos intervenientes na qualidade de vida dos trabalhadores em três categorias: organizacionais, ambientais e comportamentais.

A escolha desse modelo justifica-se por sua amplitude, visto que se aborda, neste estudo, as principais dimensões da vida do trabalhador - física, psicológica, social e intelectual, além da organizacional -, pois sabe-se que a vida pessoal exerce grande influência na qualidade de vida do indivíduo em situação de trabalho. Dessa forma, a pesquisa enfoca as conseqüências do trabalho sobre o indivíduo e seus efeitos nos resultados da organização.

A análise da qualidade de vida de qualquer população começa pela definição das variáveis que a influenciam; porém não é fácil defini-las, pois “os parâmetros para a definição do que é viver com qualidade são múltiplos e resultam das características, expectativas e interesses individuais”. (BOM SUCESSO, 1998)

Dessa forma, identificou-se, no referencial teórico pesquisado, uma série de variáveis consideradas pelos autores como intervenientes na qualidade de vida dos trabalhadores, que foram complementadas por outras, específicas da situação da organização e do setor de construção civil, adaptando-se o modelo proposto por Werther e Davis à realidade da Ediba.

Conforme a Figura 3.1- Modelo Analítico da Pesquisa, que se apresenta a seguir, os indicadores de QVT investigados na pesquisa foram classificados em Elementos Organizacionais, Ambientais e Comportamentais, segundo a classificação estabelecida pelos autores cujo modelo foi tomado como referência para o estudo.



Fonte: adaptado do modelo de Werther e Davis, 1983
Figura 3.1 - Modelo Analítico da Pesquisa

3.3.1 Elementos Organizacionais

O conjunto de indicadores que compõem o bloco de Elementos Organizacionais busca mensurar o grau de satisfação dos trabalhadores quanto a aspectos da empresa que influenciam a satisfação no trabalho. Para tanto, foram avaliados através das seguintes dimensões:

- Conteúdo do cargo: esse indicador avalia se o trabalhador considera-se bem aproveitado no cargo, levando em consideração suas competências pessoais e profissionais.
- Ritmo de trabalho: mensura a percepção do trabalhador quanto à carga de trabalho que lhe é atribuída.
- Remuneração: avalia a opinião do trabalhador quanto à justiça e adequação da remuneração percebida, considerando-se suas atribuições e responsabilidades.
- Eqüidade salarial interna: busca conhecer a percepção do trabalhador quanto ao equilíbrio entre seu salário em face aos recebidos pelos colegas.
- Eqüidade salarial externa: investiga a opinião do trabalhador em comparação entre seu salário e os salários pagos pelo mercado de trabalho.
- Benefícios: avalia o nível de satisfação do trabalhador com o plano de benefícios oferecido pela empresa.
- Fluxo de informações: avalia a percepção do trabalhador quanto à eficácia do processo de comunicação interna da empresa, entre chefia e subordinado e seus pares.
- Veículos de comunicação: verifica a satisfação do trabalhador com a eficiência dos veículos formais de comunicação da empresa (jornal interno, murais, e-mail, etc.).
- Imagem interna da empresa: investiga a percepção do trabalhador sobre a visão que ele próprio tem da Ediba.
- Imagem externa da empresa: busca conhecer a opinião do trabalhador sobre a imagem que a Ediba transmite para o público em geral.
- Prática da Missão, Visão e Valores: avalia a percepção do trabalhador quanto ao conhecimento e aplicação da missão, visão e valores da Ediba no dia-a-dia da empresa.
- Conhecimento dos Objetivos: analisa o conhecimento do trabalhador quanto aos objetivos da empresa e as ações necessárias para atingi-los.

- Envolvimento com o Programa de Qualidade Total: investiga o grau de comprometimento do trabalhador com o Programa de Qualidade Total da Ediba e a busca da certificação ISO 9001.
- Mudanças Organizacionais: avalia a confiança e otimismo do trabalhador em relação aos processos de mudança que estão ocorrendo na empresa.
- Expectativas em relação à empresa: investiga as expectativas do trabalhador no que diz respeito ao futuro da empresa.
- Integração entre as áreas: busca conhecer a percepção do trabalhador quanto à atuação integrada dos diversos setores da empresa, na busca dos objetivos globais da Ediba.

3.3.2 Elementos Ambientais

Esse bloco levanta a percepção dos trabalhadores quanto ao ambiente externo, ou seja, o contexto sócio-econômico-cultural em que a empresa está inserida e, também, em relação às condições físicas do ambiente de trabalho em que esses executam suas funções. Para isso, foram investigados os seguintes aspectos:

- Clima no ambiente de trabalho: avalia a percepção do trabalhador sobre a atmosfera de trabalho existente na Ediba.
- Práticas de trabalho: busca conhecer a opinião do trabalhador sobre métodos de trabalho e maneiras de desempenhar as tarefas. Apesar de também poder ser considerado um aspecto organizacional, optou-se por classificar este indicador como Elemento Ambiental, por características particulares da empresa em que se desenvolveu o estudo.
- Higiene e organização do local de trabalho: investiga a opinião do trabalhador sobre as condições de limpeza e organização de seu local de trabalho.
- Condições físicas de trabalho: avalia a satisfação do trabalhador quanto às condições de ventilação, iluminação, temperatura e ruído de seu ambiente de trabalho.
- Disponibilidade de materiais e equipamentos: analisa a opinião do trabalhador sobre a quantidade e qualidade de materiais e equipamentos disponíveis para o desenvolvimento de seu trabalho.

- Segurança no trabalho: verifica a percepção do trabalhador sobre as condições de risco experimentadas no desempenho de suas tarefas.
- Equilíbrio entre vida profissional e pessoal: investiga a satisfação do trabalhador quanto ao equilíbrio entre o tempo dedicado ao seu trabalho e à sua vida pessoal.
- Responsabilidade social da empresa: avalia a percepção do trabalhador quanto à responsabilidade comunitária da Ediba.

3.3.3 Elementos Comportamentais

Os Elementos Comportamentais exercem grande influência na qualidade de vida dos indivíduos, pois dizem respeito ao seu bem-estar psicológico, emocional e social. Sendo assim, este bloco investiga o nível de satisfação dos trabalhadores quanto às necessidades de participação, aceitação no grupo social, auto-estima e auto-realização, através da verificação dos seguintes indicadores:

- Identificação com o cargo: avalia o grau de interesse intrínseco do trabalhador por suas funções.
- Significação do cargo: investiga a percepção do trabalhador quanto à contribuição de suas tarefas para o trabalho de outras pessoas e para a empresa, de forma geral.
- Crescimento profissional: busca mensurar a satisfação do trabalhador quanto à viabilidade de carreira oferecida pela Ediba.
- Desenvolvimento pessoal: verifica a satisfação do trabalhador quanto à oportunidade de desenvolver suas potencialidades no exercício de seu cargo.
- Relacionamento com os colegas: investiga o grau de satisfação do trabalhador no que diz respeito ao relacionamento com seus colegas.
- Orientação técnica fornecida pelo superior: investiga a opinião do trabalhador quanto ao suporte recebido de seu chefe para o desenvolvimento de suas atividades.
- Apoio sócio-emocional recebido do superior: busca conhecer a percepção do trabalhador quanto à compreensão e interesse de seu chefe em relação a seus problemas pessoais.
- Capacidade da chefia aceitar críticas e reconhecer falhas: avalia a satisfação do trabalhador quanto à sua liberdade para discordar do chefe e expressar suas opiniões.

- *Feedback*: investiga o nível de satisfação do trabalhador quanto à retroinformação positiva e negativa recebida sobre seu desempenho no cargo.
- Reconhecimento pelo trabalho: analisa a percepção do trabalhador quanto ao reconhecimento da empresa pelo seu desempenho profissional.
- Tratamento imparcial: investiga a percepção do trabalhador quanto à igualdade no tratamento dispensado aos membros da empresa.
- Gestão participativa: busca conhecer a opinião do trabalhador quanto à abertura da empresa para a participação dos colaboradores.
- Autonomia em nível do cargo: investiga a opinião do trabalhador em relação ao grau de liberdade, responsabilidade e independência na execução de suas atividades.
- Segurança de emprego: avalia a percepção do trabalhador quanto à sua permanência na empresa.

3.4 Procedimentos para Coleta dos Dados

A etapa inicial do estudo teve como objetivo validar os fatores previamente elencados como os principais intervenientes na QVT dos trabalhadores da Ediba, com base no referencial teórico pesquisado, e acrescentar outros, específicos da organização e do contexto em que esta está inserida, de acordo com a percepção dos próprios colaboradores da referida empresa.

Nessa fase da pesquisa, foram realizadas duas reuniões com a participação de seis trabalhadores de setores e níveis hierárquicos diversos, quando a pesquisadora fez uma breve explanação sobre a QVT, seguindo-se de discussão sobre os principais aspectos que intervêm na qualidade de vida dos trabalhadores da Ediba, levando-se em consideração o ambiente sócio-econômico-cultural em que a empresa está inserida.

O resultado dessas discussões dirigidas foi a identificação dos indicadores de QVT a serem investigados na pesquisa (conforme exposto no item 3.2): a partir da explicitação das opiniões e percepções da população-alvo do estudo, foi possível ratificar alguns dos critérios de QVT previamente selecionados, excluir outros e acrescentar variáveis específicas, consideradas pelos próprios trabalhadores como influentes em sua QVT.

Com base nos indicadores de QVT definidos, partiu-se para a estruturação do instrumento de coleta de dados.

Para a coleta e levantamento dos dados da pesquisa, optou-se por utilizar o questionário, em função de sua capacidade de atingir um grande número de pessoas simultaneamente, possibilitando redução de tempo e custo. Além disto, o questionário obtém respostas precisas e, em razão do anonimato, há maior sinceridade por parte dos respondentes. (LAKATOS e MARCONI,1985)

Para avaliar a opinião dos respondentes, as variáveis investigadas foram enunciadas em forma de afirmativas, com base no referencial teórico. A percepção dos entrevistados foi quantificada, para permitir o tratamento estatístico dos dados, de acordo com a seguinte escala de 5 pontos:

- 1 – discordo totalmente
- 2 – discordo parcialmente
- 3 – não concordo nem discordo
- 4 – concordo parcialmente
- 5 – concordo totalmente

Considerando-se que todas as afirmativas fazem uma referência positiva aos indicadores de QVT investigados, pode-se concluir que, conforme a escala de avaliação utilizada, o grau 1 corresponde à total insatisfação do funcionário com a variável, e o grau 5, à total satisfação. Assim, através dessa escala, foi possível mensurar o grau de satisfação dos entrevistados em relação aos diversos indicadores de QVT.

A coleta de dados realizou-se no período de 27 de dezembro de 2001 a 4 de janeiro de 2002.

Na Sede da empresa, todos os respondentes preencheram o questionário no mesmo dia e turno, numa sala próxima ao seu local de trabalho. Nas Obras, o questionário foi aplicado, ao mesmo tempo, a todos os funcionários, na própria área de vivência do canteiro de obras, numa sala com condições apropriadas.

Para prevenir eventuais dúvidas ou dificuldades de algum respondente, todos os grupos de aplicação do questionário foram realizados com o acompanhamento e orientações da pesquisadora.

É importante ressaltar que foi assegurado o anonimato aos respondentes, evitando constrangimentos que poderiam alterar os resultados da pesquisa.

Considerando-se o total de 114 questionários entregues, houve um retorno de 112, o que corresponde a uma taxa de retorno de 98,25%. Acredita-se que o alto índice de retorno

deveu-se ao fato da pesquisadora organizar grupos para responder a pesquisa, entregando os questionários e recolhendo-os logo após seu preenchimento.

Os questionários não-devolvidos foram aqueles entregues aos funcionários que, apesar de estarem na empresa, não puderam comparecer, no grupo, para responder à pesquisa no horário determinado. Assim, estes o levaram para completar em seu local de trabalho e deveriam devolvê-lo após o preenchimento, o que não fizeram.

3.5 Instrumento de Coleta de Dados

Para investigar a satisfação dos respondentes, de acordo com a escala referida no subitem anterior, os critérios de QVT avaliados foram enunciados em forma de assertativas, que compuseram o instrumento de coleta de dados.

Os quadros a seguir listam as afirmativas referentes a cada indicador pesquisado.

Indicador de QVT	Afirmativa para Avaliação
Conteúdo do cargo	O conteúdo do meu cargo é compatível com minhas competências: utilizo meus conhecimentos, capacidades e habilidades nas tarefas que desenvolvo.
Ritmo de trabalho	A carga de trabalho a mim atribuída é adequada, sem atropelos exagerados ou tempos ociosos.
Remuneração	Meu salário é compatível com minhas atribuições e responsabilidades.
Eqüidade salarial interna	Considerando o cargo que ocupo, meu salário é adequado em comparação aos outros cargos da Ediba.
Eqüidade salarial externa	Os salários pagos pela Ediba são semelhantes aos pagos por outras empresas.
Benefícios	O plano de benefícios oferecido pela Ediba atende às minhas necessidades.
Fluxo de informações	Recebo todas as informações sobre assuntos importantes da empresa de forma rápida e clara.
Veículos de comunicação	Os veículos formais de comunicação utilizados pela empresa ("Edibito em Ação", murais, e-mail) são eficientes e atendem a minhas necessidades.
Imagem interna da empresa	Tenho orgulho de contar para os outros que trabalho na Ediba.
Imagem externa da empresa	A Ediba transmite, para o público em geral, a imagem de uma empresa que oferece produtos e serviços de qualidade excelente.
Prática da Missão, Visão e Valores	A Missão, Visão e Valores da Ediba são conhecidos e praticados por todos na empresa.

Quadro 3.1 - Fatores Organizacionais (continua na próxima página)

Indicador de QVT	Afirmativa para Avaliação
Conhecimento dos Objetivos	Conheço os objetivos da empresa e sei o que devo fazer para que sejam atingidos.
Envolvimento com o Programa de Qualidade Total	Estou disposto a esforçar-me além do que é esperado para o sucesso do Programa de Qualidade Total da Ediba; acredito que a certificação ISO 9001 trará bons resultados para a empresa e para os colaboradores.
Mudanças organizacionais	As mudanças que estão sendo implantadas na Ediba trarão resultados positivos para a empresa, melhorando os processos de trabalho, a qualidade dos produtos e serviços e as condições de trabalho dos colaboradores.
Expectativas em relação à empresa	Sinto-me tranquilo em relação ao futuro da Ediba.
Integração entre as áreas	Os diversos setores de trabalho atuam de forma integrada para que sejam atingidos os objetivos globais da empresa.

Quadro 3.1 - Fatores Organizacionais (continuação)

Indicador de QVT	Afirmativa para Avaliação
Clima no ambiente de trabalho	Existe um clima de camaradagem na Ediba.
Práticas de trabalho	Os processos de trabalho da Ediba são padronizados e normatizados.
Higiene e organização do local de trabalho	Meu setor de trabalho é limpo e organizado.
Condições físicas de trabalho	As condições de iluminação, ventilação, temperatura e ruído são adequados em meu local de trabalho.
Disponibilidade de materiais e equipamentos	Existem materiais e equipamentos adequados, em número suficiente e em boas condições de uso para a realização do meu trabalho.
Segurança no trabalho	A Ediba se preocupa com a segurança no trabalho, fornece e orienta os empregados a usarem os equipamentos de proteção adequados.
Equilíbrio entre vida profissional e pessoal	A Ediba busca integrar as necessidades da empresa e as necessidades individuais, para que haja um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do empregado.
Responsabilidade social da empresa	Considero a Ediba uma empresa socialmente responsável, acredito que ela contribui para a comunidade.

Quadro 3.2 - Fatores Ambientais

Indicador de QVT	Afirmativa para Avaliação
Identificação com o cargo	Sinto-me satisfeito e realizado com minhas atribuições, meu trabalho me proporciona prazer.
Significação do cargo	Tenho uma percepção clara do impacto do meu trabalho no trabalho dos outros e no produto final da empresa.
Crescimento profissional	A Ediba oferece oportunidades de crescimento profissional para seus empregados.
Desenvolvimento pessoal	Meu trabalho me proporciona oportunidades de desenvolvimento pessoal.

Quadro 3.3 - Fatores Comportamentais (continua na próxima página)

Indicador de QVT	Afirmativa para Avaliação
Relacionamento com os colegas	Tenho um bom relacionamento com meus colegas, é um prazer encontrá-los todos os dias.
Orientação técnica fornecida pelo superior	Recebo orientações do meu chefe imediato para executar minhas atividades e conto com seu apoio para resolver problemas profissionais.
Apoio sócio-emocional recebido do superior	Meu chefe imediato tem sensibilidade para me ouvir quando estou com algum problema pessoal/emocional que interfira em meu desempenho no trabalho.
Capacidade da chefia aceitar críticas e reconhecer falhas	Sinto-me à vontade para discordar do meu chefe, ele ouve e respeita a opinião de sua equipe.
<i>Feedback</i>	Meu chefe costuma me dar retorno, positivo e negativo, sobre o meu desempenho no trabalho.
Reconhecimento pelo trabalho	Minha atuação e dedicação com o trabalho são reconhecidos pela Ediba.
Tratamento imparcial	Na Ediba, todos os colaboradores são tratados de forma igualitária, imparcial e justa, sem favoritismo.
Gestão participativa	Os colaboradores da Ediba, freqüentemente, participam na solução de problemas e decisões da empresa.
Autonomia em nível do cargo	Geralmente sou eu quem decide sobre assuntos que afetam diretamente meu trabalho.
Segurança de emprego	Tenho certeza de que, se desempenhar corretamente minhas atribuições, não serei demitido da Ediba.

Quadro 3.3 - Fatores Comportamentais (continuação)

Para a segmentação da população, visando a posteriores cruzamentos na análise dos resultados, investigaram-se os seguintes aspectos dos respondentes:

- Departamento
- Cargo
- Escolaridade
- Idade
- Tempo de Empresa
- Sexo
- Estado Civil
- Número de Dependentes

Com base nesses quadros e, também, na estratificação da população, estruturou-se o questionário utilizado para a coleta dos dados da pesquisa, conforme Anexo.

3.6 Pré-Teste do Instrumento

Antes da aplicação definitiva do questionário à totalidade da população-alvo do estudo, foi realizado um pré-teste do instrumento de coleta de dados, com o objetivo de validá-lo e/ou aperfeiçoá-lo. Os respondentes foram questionados acerca das dificuldades, dúvidas ou constrangimentos encontrados durante o preenchimento. (GIL, 1994)

Assim, buscou-se verificar, no pré-teste, a percepção dos respondentes quanto à forma e extensão do questionário, bem como quanto à interpretação das questões, a fim de se certificar de que havia um entendimento comum e correto dos fatores investigados entre os pesquisados e, ainda, buscou-se averiguar a opinião dos respondentes quanto à importância dos critérios de QVT avaliados e sua abrangência.

O pré-teste foi realizado com 15 colaboradores da Ediba, no período de 05 a 07 de dezembro de 2001. Foram selecionados, para a testagem do instrumento de pesquisa, funcionários de setores, cargos e características pessoais variados, buscando atingir representantes de diversos perfis.

3.6.1 Dados de Identificação

Na aplicação do pré-teste, identificou-se que faltava numerar as opções de resposta das perguntas fechadas dos dados de identificação, o que facilitaria a tabulação dos dados.

No item Tempo de Empresa, decidiu-se perguntar há quantos anos e meses (e não somente há quantos anos) o respondente trabalha na Ediba, pois alguns ficaram indecisos ao responder essa questão, não sabendo se contavam um ano a mais, se o período de tempo ultrapassasse seis meses.

Na questão “número de dependentes”, foi incluída a pergunta “Possui dependentes?” para que o funcionário marcasse a opção “sim” ou “não”. Sendo “sim”, deveriam responder “Quantos?”. Essa alteração foi realizada porque se observou que alguns respondentes estavam deixando essa questão em branco (no pré-teste, esse item apenas questionava “Possui dependentes?”) e não se teria como saber se o pesquisado não havia respondido a questão ou se não possuía dependentes.

3.6.2 Fatores de QVT

Acredita-se que houve um entendimento aceitável dos fatores que influenciam a qualidade de vida dos colaboradores em situação de trabalho, assim, não foram feitas modificações nessas variáveis.

3.6.3 Alfa de Cronbach

Para avaliar a fidedignidade da escala utilizada, calculou-se o alfa de Cronbach para os três blocos da pesquisa, obtendo-se os seguintes valores:

Tabela 3.1 - Alfa de Cronbach do Pré-Teste

	alfa
Bloco 1	0,7690
Bloco 2	0,4106
Bloco 3	0,8172
Total	0,8780

Embora se tenha obtido um alfa abaixo de 0,6 (esperado para análise exploratória) para o Bloco 2 (0,4106), o alfa total foi bastante alto (0,8780), além do esperado para análise confirmatória (0,8).

Assim, optou-se por manter o Bloco 2 inalterado, sendo que posteriormente, verificar-se-ia, na Análise Fatorial, se essas questões seriam mantidas. Além disto, nenhum resultado indicou que, se fosse retirada alguma questão do Bloco 2, o alfa chegaria a 0,6.

Por essas razões e pelo fato do universo pesquisado não ser muito grande (o quadro total da empresa é de 142 funcionários), decidiu-se aproveitar os questionários da pré-testagem na pesquisa e, portanto, não alterar os Blocos.

3.7 Procedimentos para Análise e Interpretação dos Dados

Uma vez coletados os dados, procedeu-se ao tratamento estatístico. Os dados quantitativos foram processados através da análise estatística descritiva, bivariada e multivariada.

Para a tabulação e processamento estatístico dos resultados da pesquisa, foi utilizado o *software* SPSS – *Statistical Package for Social Science*. A planilha eletrônica *Excel* também foi utilizada para a elaboração de algumas tabelas e gráficos.

As variáveis demográficas da pesquisa foram analisadas através da estatística descritiva, obtendo-se o perfil dos trabalhadores da Ediba.

Para avaliar a fidedignidade do instrumento, foi realizado novamente o teste de congruência e homogeneidade interna pelo coeficiente alfa de Cronbach.

As variáveis de opinião foram analisadas através da análise descritiva, de testes de comparação de médias, da análise fatorial e de *clusters*, conforme se apresenta no próximo capítulo.

3.8 Etapas do Desenvolvimento da Pesquisa

A Figura 3.2, apresentada a seguir, ilustra as etapas do desenvolvimento desta pesquisa.

Segundo se pode observar, a análise e interpretação dos resultados da pesquisa buscou identificar os principais fatores que causam satisfação e insatisfação aos trabalhadores, bem como o nível de satisfação dos diversos grupos pesquisados em relação à sua QVT.

A última etapa do trabalho, que corresponde às conclusões da pesquisa, apresenta sugestões à empresa para a melhoria da qualidade de vida dos funcionários, o que levará, provavelmente, ao aprimoramento da produtividade e do desempenho organizacional.

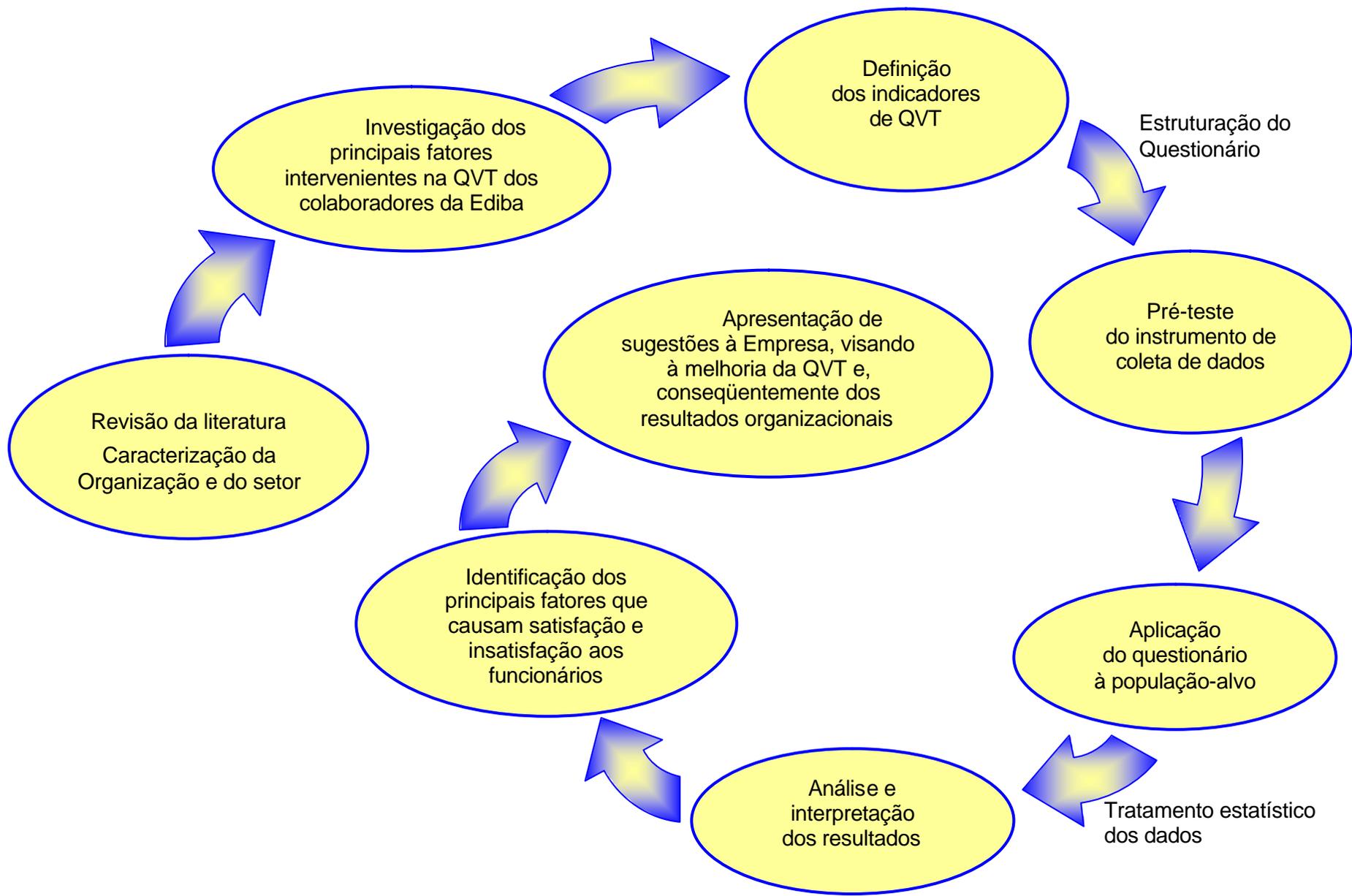


Figura 3.2 - Desenvolvimento da Pesquisa

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após a análise do instrumento utilizado para avaliar o grau de satisfação dos colaboradores da Ediba em relação aos fatores intervenientes em sua Qualidade de Vida, passa-se à análise e interpretação dos resultados da pesquisa.

4.1 Análise Estatística Univariada

4.1.1 Análise Descritiva da População

A população-alvo da pesquisa foi caracterizada de acordo com as seguintes variáveis de segmentação:

- Departamento;
- Cargo;
- Escolaridade;
- Idade;
- Tempo de Empresa;
- Sexo;
- Estado Civil; e
- Número de Dependentes.

4.1.1.1 Departamento

A amostra utilizada para este estudo compõe-se de 112 colaboradores (78,87% do universo populacional), abrangendo todos os departamentos da Ediba, como se pode observar pela Tabela 4.1.

Conforme foi colocado, a amostra foi determinada de forma aleatória, buscando-se atingir o universo total dos colaboradores que compareceram ao serviço durante o período de coleta de dados.

Tabela 4.1 - Classificação por Departamento

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Contratos / Jurídico	6	5,4	5,4	5,4
Técnico / Informática	12	10,7	10,7	16,1
Financeiro / Controladoria / Suprimentos / RH	25	22,3	22,3	38,4
Obras	69	61,6	61,6	100,0
Total	112	100,0	100,0	

Os dados apresentados na tabela acima são mostrados no Gráfico 4.1.

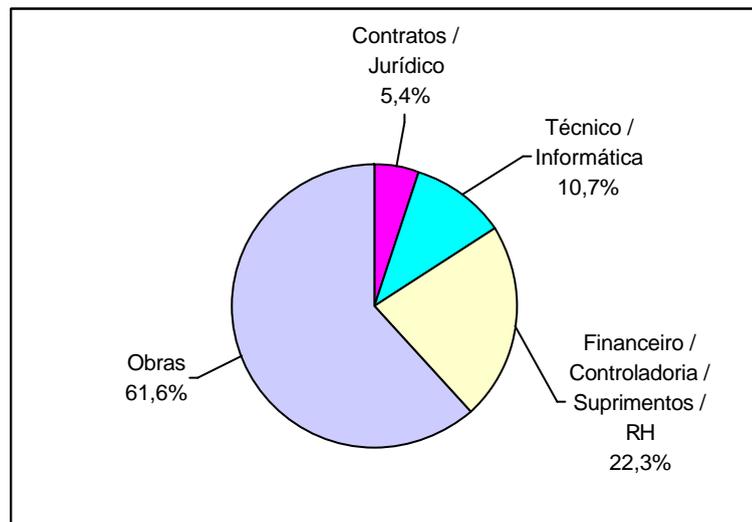


Figura 4.1 - Classificação por Departamento

Como se pôde verificar, a grande maioria dos colaboradores pesquisados (61,6%) pertence às Obras; enquanto 22,3%, aos Deptos. Financeiro, Controladoria, Suprimentos e RH; 10,7% trabalham nos Deptos. Técnico e Informática; e apenas 5,4% pertencem aos Deptos. de Contratos e Jurídico.

Os departamentos da Sede da Ediba foram agrupados para preservar a identificação dos respondentes, visto que alguns possuem um número bastante reduzido de colaboradores. O critério utilizado para o agrupamento foi a Diretoria a que pertencem: os Deptos. Contratos e Jurídico integram a Diretoria Comercial; os Deptos. Técnico e Informática fazem parte da Diretoria Técnica; e os Deptos. Financeiro, Controladoria, Suprimentos e Recursos Humanos pertencem à Diretoria Administrativo-Financeira.

Os colaboradores das Obras foram classificados num estrato específico, por ser um grupo bastante numeroso e com característica distintas do pessoal da Sede.

Para se obterem melhores resultados em alguns testes estatísticos, optou-se por agrupar a população pesquisada nas categorias "Obras", englobando todos os

trabalhadores dos canteiros de obras, e “Sede”, incluindo-se, nesta, todos os colaboradores da Sede da empresa, a fim de obter uma distribuição mais equilibrada da amostra, no que se refere ao setor a que pertencem. A Tabela 4.2 demonstra essa distribuição.

Tabela 4.2 - Classificação por Departamento - Categorizada

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Sede	43	38,4	38,4	38,4
Obras	69	61,6	61,6	100,0
Total	112	100,0	100,0	

4.1.1.2 Cargo

Ao se analisar a Tabela 4.3, verifica-se que foram incluídos na amostra, colaboradores de diversos cargos, visando à obtenção de dados confiáveis para uma visão sobre a QVT na Ediba.

A inclusão de ocupantes de cargos de todos os níveis hierárquicos da empresa (exceto a Diretoria, pelo fato de seus membros serem os proprietários da empresa) é importante, pois a percepção do colaborador sobre sua qualidade de vida é afetada de forma diferenciada, considerando-se as especificidades de cada cargo.

Tabela 4.3 - Classificação por Cargo

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Servente/Vigia	8	7,1	7,1	7,1
Pedreiro/Marceneiro/Operador de Guincho	23	20,5	20,5	27,7
Carpinteiro/Azulejista/Pastilheiro	27	24,1	24,1	51,8
Mestre/Contramestre de Obras	11	9,8	9,8	61,6
Auxiliar/Telefonista/Caixa/ Officeboy/Motorista/Mecânico	14	12,5	12,5	74,1
Analista/Assessor/Técnico Nível Médio	11	9,8	9,8	83,9
Técnico Nível Superior	6	5,4	5,4	89,3
Supervisor/Gerente	7	6,3	6,3	95,5
Estagiário	5	4,5	4,5	100,0
Total	112	100,0	100,0	

Identificou-se, portanto, que 51,8% dos respondentes concentram-se nos cargos operacionais da empresa: Servente, Vigia, Pedreiro, Marceneiro, Operador de Guincho, Carpinteiro, Azulejista e Pastilheiro. Já os cargos de Estagiário (4,5%), Técnico de Nível Superior (5,4%) e Supervisor e Gerente (6,3%) foram os que apresentaram as menores freqüências, proporcionalmente à sua representação no universo total pesquisado, conforme ilustra-se no Gráfico 4.2.

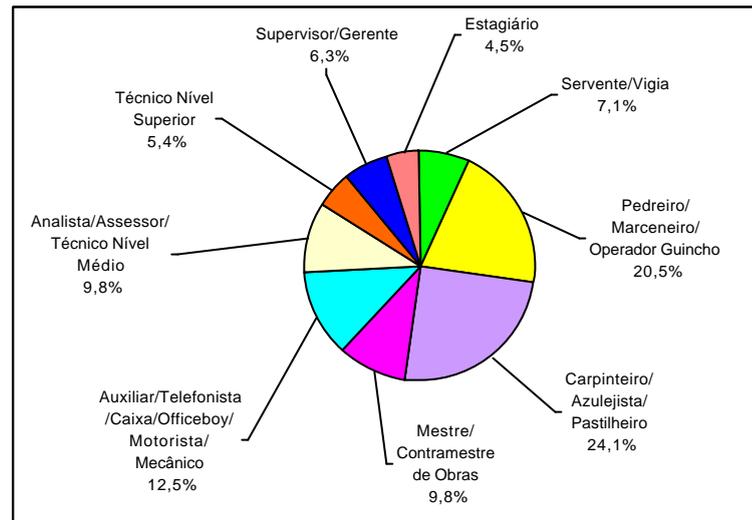


Figura 4.2 - Classificação por Cargo

Para fins de análise estatística, os cargos semelhantes foram agrupados conforme a Tabela 4.4, obtendo-se, assim, um número menor de estratificações e um maior equilíbrio entre os grupos, facilitando e otimizando os testes estatísticos.

Tabela 4.4 - Classificação por Cargo - Categorizada

	Freqüência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Obra – Auxiliar	58	51,8	51,8	51,8
Obra – Mestre	11	9,8	9,8	61,6
Sede – Auxiliar	14	12,5	12,5	74,1
Sede - Superior	29	25,9	25,9	100,0
Total	112	100,0	100,0	

A categoria “Obra – Auxiliar” envolve os cargos de Servente, Vigia, Pedreiro, Marceneiro, Operador de Guincho, Carpinteiro, Azulejista e Pastilheiro, representando 51,8% do total dos respondentes.

A categoria “Obra-Mestre” inclui somente os cargos de Mestre e Contramestre de Obras, totalizando 9,8% da população pesquisada.

A categoria “Sede-Auxiliar” engloba os ocupantes dos cargos de Auxiliar, Telefonista, Caixa, Officeboy, Motorista e Mecânico, representando 12,5% da amostra.

Finalmente, a categoria “Sede-Superior” inclui os cargos de Analista, Assessor, Técnicos de Nível Médio e Superior, Supervisor, Gerente e Estagiários. Este grupo representa 25,9% do total.

O Gráfico 4.3 demonstra essa distribuição.

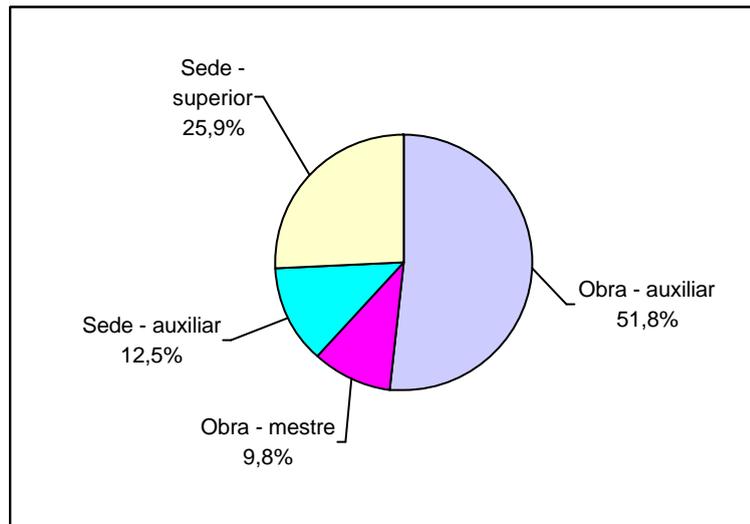


Figura 4.3 - Classificação por Cargo - Categorizada

4.1.1.3 Escolaridade

A população foi, ainda, estratificada de acordo com o nível de instrução, conforme mostra a Tabela 4.5.

Tabela 4.5 - Classificação por Escolaridade

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Até 4ª série primária	55	49,1	49,5	49,5
De 5ª a 8ª série	12	10,7	10,8	60,4
1º Grau completo	2	1,8	1,8	62,2
2º Grau incompleto	9	8,0	8,1	70,3
2º Grau completo	10	8,9	9,0	79,3
Superior incompleto	8	7,1	7,2	86,5
Superior completo	15	13,4	13,5	100,0
Total	111	99,1	100,0	
Sem resposta	1	0,9		
Total	112	100,0		

Como se pôde constatar, há uma expressiva concentração de respondentes (49,5%) com grau de instrução até a quarta série primária, o que ratifica a característica do setor de construção civil, a de possuir trabalhadores com baixo nível de educação formal. Ressalta-se, também, a pequena parcela da população com curso superior completo, apenas 13,5%

Observa-se, ainda, uma significativa parcela de respondentes com cursos incompletos: 60,4% não completaram o Primeiro Grau, 8,1% não completaram o Segundo Grau e 7,2% possuem Curso Superior incompleto.

O Gráfico 4.4 ilustra esses dados.

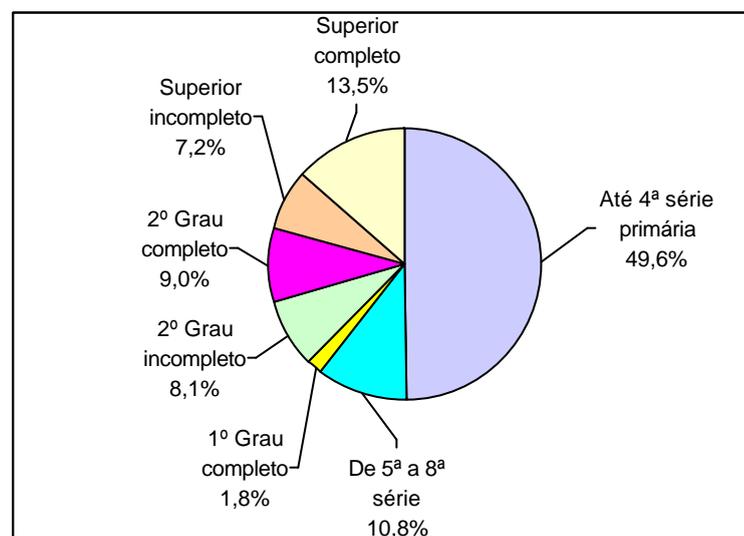


Figura 4.4 - Classificação por Escolaridade

Para fins de análise estatística, buscando distribuir de forma mais equilibrada a população, no que se refere ao nível de escolaridade, decidiu-se agrupar a população em três níveis de instrução, conforme a Tabela 4.6.

Tabela 4.6 - Classificação por Escolaridade - Categorizada

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Até 4ª série primária	55	49,1	49,5	49,5
De 5ª série a 2º Grau incompleto	23	20,5	20,7	70,3
de 2º Grau completo a Superior completo	33	29,5	29,8	100,0
Total	111	99,1	100,0	
Sem resposta	1	0,9		
Total	112	100,0		

Conforme se pôde visualizar, a grande maioria da população (70,3%) não possui o Segundo Grau completo. O Gráfico 4.5 ilustra essa distribuição.

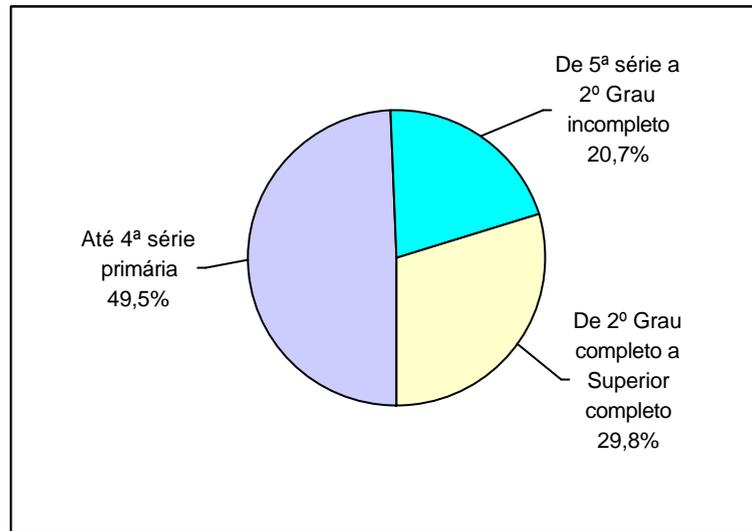


Figura 4.5 - Classificação por Escolaridade - Categorizada

4.1.1.4 Idade

A classificação dos respondentes, de acordo com a idade, revelou que a média de idade da população pesquisada é de 42 anos. Existe uma dispersão bastante grande em relação à média (desvio-padrão de 11,98), sendo de 20 anos a idade mínima entre os respondentes e de 66 anos a do colaborador mais velho que respondeu à pesquisa.

Para fins de análise estatística, dividiu-se a população em quatro faixas de idade (quartis), conforme mostra a Tabela 4.7, que pode ser melhor visualizada através do Gráfico 4.6.

Tabela 4.7 - Classificação por Idade

	Freqüência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
De 20 a 30 anos	25	22,3	22,3	22,3
De 31 a 40 anos	20	17,9	17,9	40,2
De 41 a 50 anos	37	33,0	33,0	73,2
51 anos ou mais	30	26,8	26,8	100,0
Total	112	100,0	100,0	

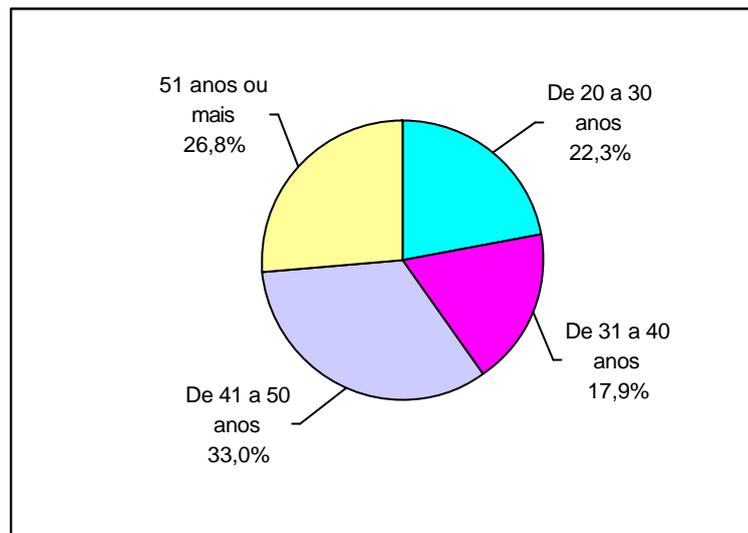


Figura 4.6 - Classificação por Idade

Cabe destacar que 59,8% da população possui mais de 41 anos de idade, o que revela que os colaboradores da Ediba encontram-se em uma faixa etária elevada.

Esse percentual pode ser justificado pelo fato de que muitos colaboradores da Ediba atuaram na construtora Guerino, conforme destacado no perfil da empresa, tendo, assim, uma idade mais avançada.

Sabe-se que faixas etárias mais altas pressupõem maior experiência, porém, deve haver um cuidado, por parte da empresa, em equilibrar essa distribuição com pessoas mais jovens, pois estas trazem novas idéias, conhecimentos atualizados e renovam o fôlego da organização. Além disso, o tipo de trabalho desenvolvido na área operacional, bastante pesado, dificulta sua realização por pessoas com idade mais avançada.

4.1.1.5 Tempo de Empresa

Com relação ao tempo de permanência dos colaboradores na Ediba, verificou-se que o tempo médio é de 8 anos. É interessante observar-se que existem colaboradores com bastante tempo de empresa, sendo que o mais antigo possui 31 anos. Os colaboradores com mais de 23 anos de empresa são egressos da antiga construtora Guerino, pertencente à mesma família que administra a Ediba. Com o encerramento das atividades da Guerino, esses colaboradores passaram a fazer parte da Ediba.

Para fins de análise estatística, agrupou-se em três categorias o tempo de empresa dos respondentes, conforme se pode visualizar na Tabela a seguir.

Tabela 4.8 - Classificação por Tempo de Empresa

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Até 4 anos	41	36,6	36,6	36,6
De 5 a 10 anos	40	35,7	35,7	72,3
11 anos ou mais	31	27,7	27,7	100,0
Total	112	100,0	100,0	

Verifica-se, conforme demonstra a Tabela acima, que 36,6% dos respondentes possuem até quatro anos de serviço. Confirma-se, entretanto, a permanência dos colaboradores na empresa, o que significa que o índice de rotatividade não se mostra muito expressivo, uma vez que a maioria dos respondentes (63,4%) está na empresa há mais de 5 anos, sendo que 27,7% possuem mais de 11 anos de empresa.

O Gráfico 4.7 apresenta os dados coletados em relação ao tempo de empresa de forma ilustrativa.

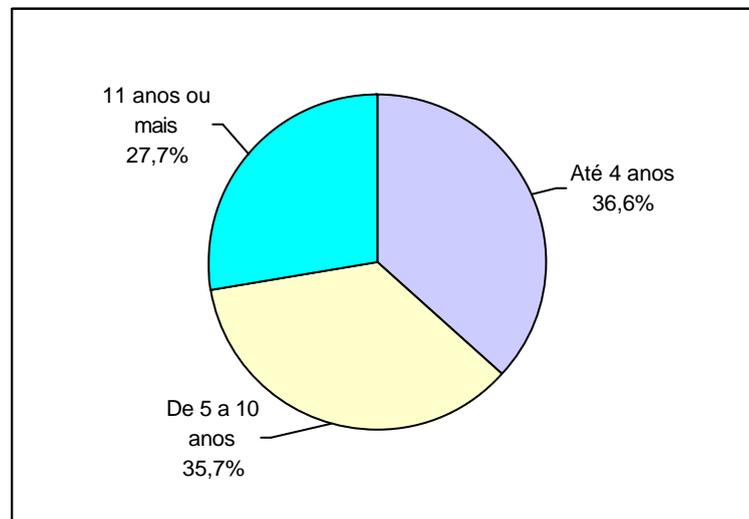


Figura 4.7 - Classificação por Tempo de Empresa

Observa-se, contudo, uma preocupação da empresa em renovar o seu quadro de pessoal: a moda desta distribuição são dois anos de empresa (16,1% dos pesquisados possuem este tempo).

Essa preocupação da empresa é coerente com sua estratégia de reposicionar-se no mercado, buscando desenvolver um *mix* diferenciado de produtos e atingir um público diferente.

4.1.1.6 Sexo

Na Tabela 4.9, apresenta-se a estratificação da população por sexo, mostrando que a grande maioria dos respondentes (79,5%) pertence ao sexo masculino, sendo que apenas 20,5% são mulheres. Ressalte-se que todas atuam na Sede da empresa, havendo 100% de homens nas Obras.

Essa variável é bastante significativa e deve ser considerada, assim como a faixa etária e o tempo de empresa, no que se refere à atribuição de benefícios e a outros aspectos relacionados à gestão de recursos humanos.

A predominância do sexo masculino justifica-se pelas características do trabalho no setor de construção civil, extremamente pesado e realizado em condições, muitas vezes, insalubres e inseguras.

Tabela 4.9 - Classificação por Sexo

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Masculino	89	79,5	79,5	79,5
Feminino	23	20,5	20,5	100,0
Total	112	100,0	100,0	

O Gráfico 4.8 propicia uma melhor visualização da distribuição da população por sexo.

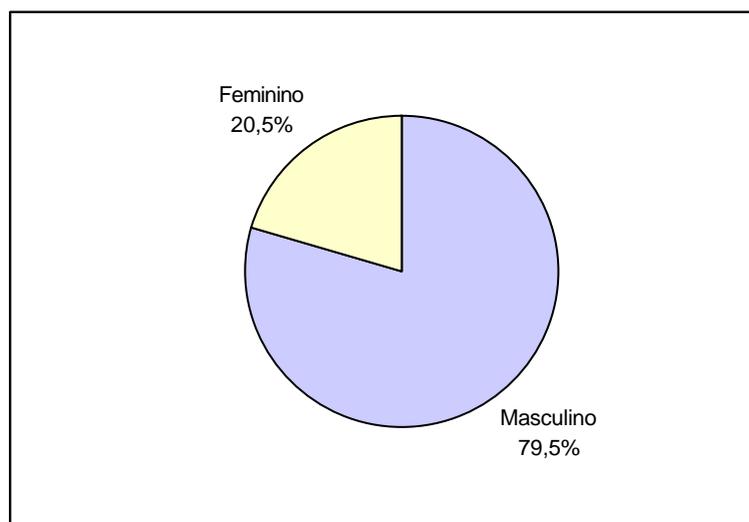


Figura 4.8 - Classificação por Sexo

4.1.1.7 Estado Civil

A classificação da população em relação ao estado civil mostra uma expressiva predominância de casados (70,5%) sobre solteiros (23,2), separados (5,4) e viúvos (0,9%). A Tabela 4.10 apresenta esses dados, os quais podem ser visualizados no Gráfico 4.9.

Tabela 4.10 - Classificação por Estado Civil

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Solteiro	26	23,2	23,2	23,2
Casado	79	70,5	70,5	93,8
Separado	6	5,4	5,4	99,1
Viúvo	1	0,9	0,9	100,0
Total	112	100,0	100,0	

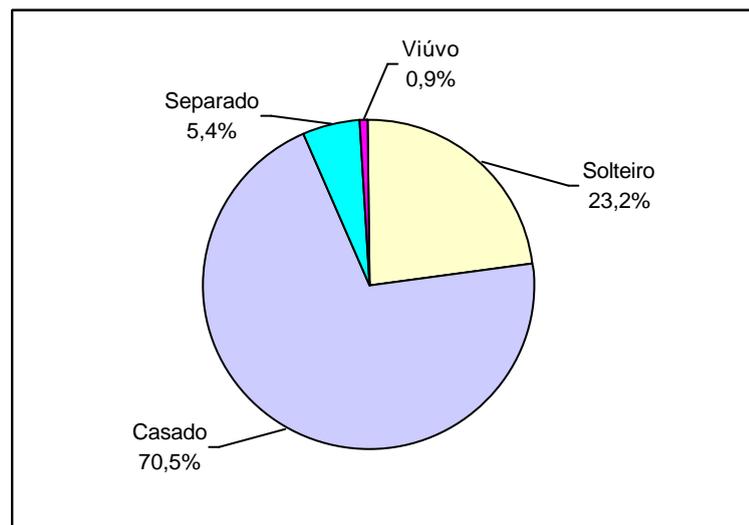


Figura 4.9 - Classificação por Estado Civil

Para fins de análise estatística, dividiu-se a população entre casados e não-casados, incluindo-se, nesta categoria, os solteiros, separados e viúvos. A Tabela 4.11 demonstra esses dados.

Tabela 4.11 - Classificação por Estado Civil - Categorizada

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Não-casado	33	29,5	29,5	29,5
Casado	79	70,5	70,5	100,0
Total	112	100,0	100,0	

4.1.1.8 Número de Dependentes

A classificação dos respondentes, de acordo com o número de dependentes, revelou que a população pesquisada possui, em média, 1,96 dependentes, sendo dois a moda dessa distribuição (24,1% dos pesquisados possuem dois dependentes). Os resultados demonstraram, ainda, que 21,4% dos respondentes não possuem dependentes, sendo seis o número máximo de dependentes existente (apenas 0,9% da população).

A Tabela 4.12 expressa os resultados dessa variável.

Tabela 4.12 - Classificação por Número de Dependentes

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Sem dependentes	24	21,4	21,4	21,4
1 a 2 dependentes	48	42,9	42,9	64,3
3 a 6 dependentes	40	35,7	35,7	100,0
Total	112	100,0	100,0	

O Gráfico 4.10 permite visualizar a predominância da faixa de um a dois dependentes (42,9%), seguindo-se da faixa de três a seis dependentes (35,7%).

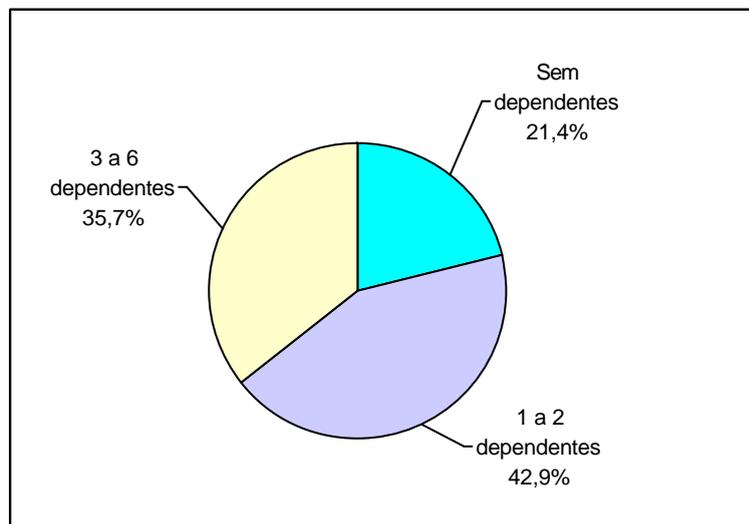


Figura 4.10 - Classificação por Número de Dependentes

Todos os agrupamentos realizados na análise descritiva da população foram feitos com o objetivo de verificar, nos testes estatísticos, se havia diferença de resposta entre os diversos perfis.

Tendo-se caracterizado a população-alvo da presente pesquisa, passa-se, a seguir, à análise e interpretação dos resultados quanto ao posicionamento pessoal dos entrevistados, em termos dos fatores intervenientes em sua QVT.

4.1.2 Análise Descritiva dos Elementos de QVT

As variáveis de opinião do estudo foram analisadas em relação às seguintes medidas descritivas: média, moda, desvio-padrão e pontos mínimo e máximo.

Média pode ser definida como “a soma dos valores, dividida pelo número de valores observados”. (BARBETTA, 1998)

Considerando que a média é uma das medidas mais utilizadas para se chegar à tendência central de um conjunto de observações, julgou-se fundamental calcular a média para os dados analisados.

Para avaliar a dispersão das respostas em relação à média, utilizou-se o desvio-padrão, obtendo-se, assim, uma análise mais apurada sobre a variabilidade do posicionamento dos respondentes.

A moda, que revela a observação que obteve a maior freqüência de ocorrências (STEVENSON, 1981), foi incluída na análise, por representar a percepção da maioria da população pesquisada.

Por fim, julgou-se interessante apresentar os pontos mínimo e máximo, que atestam, respectivamente, o menor e o maior ponto assinalado na escala, por representarem os posicionamentos extremos dos respondentes.

A análise descritiva dos fatores de QVT investigados inicia-se pelos Elementos Organizacionais (Bloco 1 do instrumento de pesquisa), seguindo-se dos Ambientais (Bloco 2) e Comportamentais (Bloco 3). Ao final, apresenta-se a análise global dos elementos pesquisados.

4.1.2.1 Elementos Organizacionais

Conforme o modelo do instrumento utilizado para a coleta de dados (Anexo), inicia-se a análise da percepção dos colaboradores quanto aos elementos que influenciam sua Qualidade de Vida no Trabalho com os Fatores Organizacionais.

Nesse item, avaliou-se o grau de satisfação dos respondentes quanto aos seguintes indicadores: conteúdo do cargo; ritmo de trabalho; justiça e adequação da remuneração; equidade salarial interna e externa; benefícios oferecidos pela empresa; fluxo de informações; veículos formais de comunicação; imagem interna e externa da empresa; conhecimento e prática da Missão, Visão e Valores; conhecimento dos objetivos da empresa; envolvimento com o Programa de Qualidade Total; mudanças organizacionais; expectativas em relação à empresa e integração entre as áreas.

A variável de segmentação utilizada para esta análise foi a Diretoria a que pertence o entrevistado, visto esta variável ser a mais interessante para a compreensão do posicionamento dos colaboradores.

Cabe lembrar que o grau de satisfação dos colaboradores foi avaliado de acordo com uma escala de 5 pontos, onde “1” significa que o respondente discorda totalmente da afirmativa, o que corresponde à total insatisfação em relação ao indicador avaliado. O grau 5, por sua vez, expressa a total concordância do respondente com a questão, o que corresponde a sua total satisfação com o item.

O Quadro 4.1. expõe os resultados obtidos nos diversos Departamentos da Ediba, e o Gráfico 4.11 ilustra esses dados.

		INDICADORES																Média por Setor
		Conteúdo do cargo	Ritmo de trabalho	Remuneração	Equidade salarial interna	Equidade salarial externa	Benefícios	Fluxo de informações	Veículos de comunicação	Imagem interna da empresa	Imagem externa da empresa	Prática da Missão, Visão e Valores	Conhecimento dos Objetivos	Envolvimento com o PQT	Mudanças organizacionais	Expectativas em relação à empresa	Integração entre as áreas	
SETOR		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	
Média	SEDE	4,51	3,95	3,44	3,56	3,63	4,19	3,47	4,35	4,79	4,35	3,21	4,12	4,91	4,86	4,26	3,86	4,09
	Diretoria Comercial	4,67	4,17	3,50	3,83	3,50	3,83	3,67	4,17	5,00	4,50	2,67	4,50	4,83	4,83	4,50	4,33	4,16
	Diretoria Técnica	4,58	4,58	4,00	3,92	4,00	4,33	3,75	4,50	4,92	4,33	3,25	4,17	5,00	5,00	4,42	4,17	4,31
	Diretoria Administrativo-Financeira	4,44	3,60	3,16	3,32	3,48	4,20	3,28	4,32	4,68	4,32	3,32	4,00	4,88	4,80	4,12	3,60	3,97
	OBRAS	4,72	4,62	3,62	3,48	4,52	4,43	3,86	4,38	4,83	4,62	2,03	2,55	4,72	4,58	4,48	4,72	4,14
	Média por Indicador	4,64	4,37	3,55	3,51	4,18	4,34	3,71	4,37	4,81	4,52	2,48	3,15	4,79	4,69	4,39	4,39	4,12
Moda		5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	
Desvio-Padrão		0,72	0,93	1,24	1,41	1,08	1,11	1,33	1,01	0,53	0,84	1,57	1,75	0,71	0,72	0,99	0,88	
Ponto Mínimo		2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Ponto Máximo		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
N	Válido	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	
	Inválido	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Quadro 4.1 - Análise Descritiva dos Elementos Organizacionais

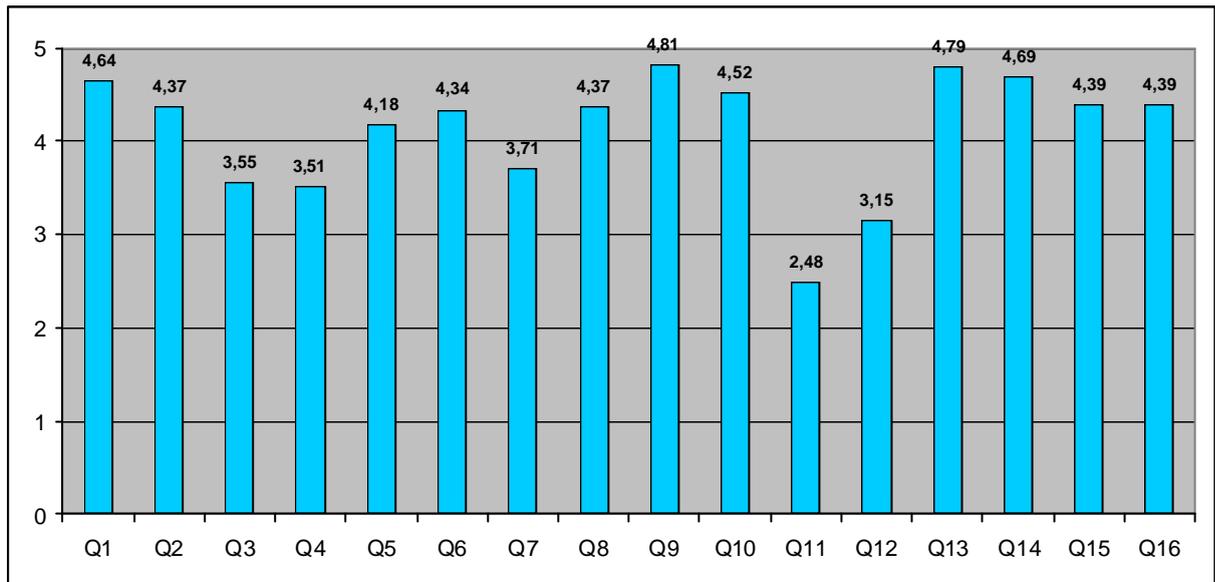


Figura 4.11 – Média dos Elementos Organizacionais

Considerando-se a percepção geral dos colaboradores da Ediba, de acordo com o Quadro 4.1, verifica-se que eles estão parcialmente satisfeitos com os elementos organizacionais que intervêm em sua QVT, como revela a média global, 4,12.

Os menores índices de satisfação referem-se ao conhecimento e prática da Missão, Visão e Valores, cuja média geral foi 2,48. Vale ressaltar, ainda, que a moda desse subfator foi 1, o que demonstra que a maioria dos respondentes revelou total insatisfação em relação a esse aspecto.

Esses índices talvez possam ser melhorados com uma ampla divulgação da Missão, Visão e Valores organizacionais e o incentivo à aplicação prática desses princípios em todos os setores da empresa, especialmente nas Obras (média 2,03) e nos Departamentos pertencentes à Diretoria Comercial (2,67), que demonstraram maior insatisfação em relação a esse item. Destaque-se que nenhum setor demonstrou qualquer grau de satisfação em relação a esse indicador.

No que se refere ao conhecimento dos objetivos da empresa, os colaboradores mostraram-se, de forma geral, indiferentes, conforme revela a média 3,15. Através do teste de comparação de médias, constatou-se que existe diferença entre o grau de satisfação dos colaboradores pertencentes a Diretorias diversas: o pessoal das Obras mostrou-se insatisfeito com esse indicador, conforme expressa a média 2,55, enquanto os colaboradores da Sede mostraram-se satisfeitos em relação ao conhecimento dos objetivos, especialmente os membros da Diretoria Comercial (4,50).

Também, foram avaliados de forma indiferente pelos colaboradores os subfatores equidade salarial interna (3,51) e justiça e adequação da remuneração (3,55).

Ressalte-se que esses indicadores apresentaram um desvio-padrão bastante alto, respectivamente 1,41 e 1,24, o que demonstra que houve bastante variabilidade na percepção dos respondentes.

No que diz respeito aos outros subfatores relacionados à compensação, equidade salarial externa e benefícios, os colaboradores mostraram-se satisfeitos de forma geral, conforme revelam as médias 4,18 e 4,34, respectivamente.

Quanto à comparação com os salários do mercado, os respondentes das Obras foram os que expressaram maior satisfação, conscientes de que a remuneração dos cargos operacionais da Ediba está bem acima da praticada por outras empresas do setor. Na Sede, a Diretoria Técnica demonstrou pequena satisfação em relação à equidade externa (4,00), enquanto os outros Departamentos não revelaram satisfação nesse aspecto.

É interessante observar que os colaboradores das Obras, embora não possuam plano de saúde, acreditam que os benefícios oferecidos pela empresa atendem a suas necessidades, mostrando-se mais satisfeitos que todos os demais setores.

Sendo a comunicação um fator essencial na busca da Qualidade Total pelas empresas, buscou-se avaliar a percepção dos colaboradores em relação a esse aspecto, através do fluxo de informações e dos veículos formais de comunicação da empresa.

Quanto ao fluxo de informações no sentido *top-down* e entre pares, os respondentes mostraram-se indiferentes, mas tendendo à satisfação, conforme expressa a média 3,71. Nenhum Departamento expressou satisfação em relação ao processo de comunicação interna da empresa, o que demonstra que esse processo deve ser aperfeiçoado, tanto no sentido vertical como no horizontal, a fim de que os empregados recebam as informações corretas e em tempo hábil. Esse subfator merece atenção especial, pois um processo de comunicação ineficaz favorece o surgimento de conflitos e dificulta a união de esforços na busca de um objetivo comum.

Os veículos formais de comunicação da empresa referem-se ao jornal interno “Edibito em Ação”, aos murais, *e-mail* e sistema de rádio. A média alcançada na avaliação deste item foi 4,37, sendo que todos os setores acreditam que esses veículos são eficientes para a comunicação na empresa.

A opinião dos colaboradores, quanto a imagem da Ediba, foi investigada sob dois ângulos: o conceito que o empregado tem da própria empresa e a imagem que ele acredita que o público em geral faça da Ediba.

A imagem interna da empresa foi avaliada de forma bastante satisfatória pelos respondentes, como atesta a média 4,81. Destaquem-se os membros da Diretoria Comercial, que expressaram total satisfação (5,00) nesse aspecto. Os colaboradores da Diretoria Técnica também se revelaram bastante satisfeitos em relação a esse item (4,92), o que é muito positivo, considerando-se que eles estão em contato permanente com o produto final da empresa.

Levando-se em conta o que os colaboradores pensam a respeito da imagem que a Ediba transmite para o público em geral, os respondentes também se mostraram satisfeitos (4,52), acreditando que a imagem da Ediba, na comunidade, é a de uma empresa que oferece produtos e serviços de qualidade excelente.

Quanto ao envolvimento e comprometimento com o Programa de Qualidade Total, todos os setores mostraram-se satisfeitos (4,79), destacando-se a Diretoria Técnica, que se revelou plenamente satisfeita, conforme demonstra a média 5,00.

Esse dado é bastante interessante, tendo em vista que o envolvimento da área Técnica é crucial para a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade. Além disso, o Diretor Técnico é o responsável por representar a empresa nos assuntos relativos à Qualidade.

Tal indicador demonstra que os colaboradores estão comprometidos com o Programa de Qualidade Total da Ediba e dispostos a se esforçarem pela conquista da certificação ISO 9001. Isto é bastante positivo, considerando-se que a Ediba está investindo muitos recursos e esforços no processo de certificação pela Norma ISO 9001.

No que diz respeito às mudanças organizacionais, os colaboradores revelaram-se, de forma geral, satisfeitos (4,69), acreditando que as mudanças que estão sendo implantadas na Ediba trarão resultados positivos para a empresa e para eles mesmos. Vale ressaltar que a Diretoria Técnica mostrou-se plenamente satisfeita com as mudanças, conforme se constata pela média 5,00.

A confiança dos empregados no processo de mudança é um dado bastante positivo, principalmente, se considerarmos que os colaboradores da Ediba, de forma geral, pertencem a uma faixa etária avançada e estão na empresa há mais de 5 anos, o que poderia contribuir para uma resistência às mudanças. Acredita-se que a abertura dos funcionários, para tal, irá facilitar sobremaneira o reposicionamento da empresa no mercado e a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade.

Quanto às expectativas futuras em relação à empresa, os colaboradores mostraram-se bastante tranquilos, como atesta a média 4,39, acreditando que a empresa irá crescer e

permanecer por muito tempo no mercado, o que reforça seu posicionamento anterior: de confiança nas mudanças organizacionais.

A percepção dos colaboradores quanto à atuação integrada das diversas áreas da empresa, buscando atingir objetivos comuns, foi avaliada satisfatoriamente, de forma geral (média 4,39), porém as diversas Diretorias posicionaram-se de forma diferente: as Obras expressaram o maior grau de satisfação nesse aspecto (4,72), seguindo-se da Diretoria Comercial (4,33) e da Diretoria Técnica (4,17). Os respondentes da Diretoria Administrativo-Financeira, entretanto, não revelaram satisfação no que se refere à integração entre as áreas, conforme demonstra a média 3,60.

Quanto ao conteúdo do cargo, verifica-se que, em termos gerais, os colaboradores mostraram-se satisfeitos com o aproveitamento de suas competências nas atividades que desenvolvem, como se pode constatar pela média 4,64. O ponto mínimo obtido nessa variável foi 2, o que significa que nenhum dos respondentes sente-se plenamente insatisfeito com o conteúdo do cargo.

Provavelmente, a grande diversidade de tarefas atribuída a cada empregado contribui para a satisfação em relação ao seu próprio aproveitamento no cargo.

O ritmo de trabalho foi avaliado satisfatoriamente, de forma geral, contudo a percepção dos respondentes é diferente entre as Diretorias: o pessoal das Obras é o mais satisfeito em relação a esse item (4,62), seguindo-se da Diretoria Técnica (4,58) e da Diretoria Comercial (4,17). Já a Diretoria Administrativo-Financeira não expressou satisfação em relação ao ritmo de trabalho, conforme demonstra a média 3,60.

Seria interessante investigar a quantidade de trabalho atribuída aos funcionários da Diretoria Administrativo-Financeira, bem como a igualdade na distribuição das tarefas, buscando identificar pontos de melhoria nessa variável que, além de influenciar sobremaneira a qualidade de vida dos indivíduos, quando percebida como insatisfatória pode levar os trabalhadores à redução da produtividade e, a longo prazo, até mesmo ao estresse e a doenças ocupacionais.

Examinando-se os resultados obtidos por área, identifica-se que os setores pertencentes à Diretoria Administrativo-Financeira mostraram-se quase satisfeitos em relação aos fatores organizacionais que influenciam sua QVT, conforme revela a média 3,97. A variável que causa maior descontentamento a esse grupo é a justiça e adequação da remuneração (3,16), enquanto o envolvimento e comprometimento com o Programa de Qualidade Total (4,88) é o ponto de maior satisfação.

Os colaboradores das Obras (média 4,14), por sua vez, expressaram leve satisfação em relação aos aspectos organizacionais investigados, sendo o conhecimento da Missão,

Visão e Valores organizacionais (2,03) o subfator onde se revelou a maior insatisfação e, por outro lado, a percepção sobre a imagem interna da empresa (4,83), o aspecto que lhes causa maior satisfação.

A Diretoria Comercial também expressou pequena satisfação em relação aos itens avaliados nesse Bloco, conforme a média 4,16. Assim como os colaboradores das Obras, é em relação ao conhecimento da Missão, Visão e Valores organizacionais (2,67) que se manifestou a maior insatisfação, enquanto a imagem interna da empresa (5,00) revelou-se plenamente satisfatória para este grupo.

Finalmente, a Diretoria Técnica (4,31) demonstrou satisfação parcial com os aspectos organizacionais avaliados, revelando total satisfação no que se refere ao envolvimento e comprometimento com o Programa de Qualidade Total da Ediba (5,00) e às mudanças organizacionais (5,00). Por outro lado, o conhecimento da Missão, Visão e Valores organizacionais (3,25) demonstrou, novamente, os menores índices de satisfação.

4.1.2.2 Elementos Ambientais

No que se refere aos fatores ambientais que interferem na qualidade de vida dos colaboradores da Ediba em situação de trabalho, investigaram-se os seguintes subfatores: clima no ambiente de trabalho; práticas de trabalho; higiene e organização do local de trabalho; condições físicas do ambiente de trabalho; disponibilidade de materiais e equipamentos para o desenvolvimento das tarefas; segurança no trabalho; equilíbrio entre vida profissional e pessoal e responsabilidade social da empresa.

		INDICADORES								
		Clima no ambiente de trabalho	Práticas de trabalho	Higiene e organização do local de trabalho	Condições físicas de trabalho	Disponibilidade de materiais e equipamentos	Segurança no trabalho	Equilíbrio entre vida profissional e pessoal	Responsabilidade social da empresa	Média por Setor
SETOR		Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	
Média	SEDE	4,19	3,60	4,44	4,21	4,05	4,70	3,95	4,35	4,19
	Diretoria Comercial	4,00	3,33	4,00	4,67	4,00	4,50	4,00	4,50	4,13
	Diretoria Técnica	4,33	3,67	4,42	4,00	3,58	4,92	4,33	4,42	4,21
	Diretoria Administrativo-Financeira	4,16	3,64	4,56	4,20	4,28	4,64	3,76	4,28	4,19
	OBRAS	4,84	4,72	4,51	3,77	4,49	4,93	4,74	4,90	4,61
	Média por Indicador	4,59	4,29	4,48	3,94	4,32	4,84	4,44	4,69	4,45
Moda		5	5	5	5	5	5	5	5	
Desvio-Padrão		0,75	1,09	0,85	1,40	1,15	0,46	1,02	0,62	
Ponto Mínimo		1	1	1	1	1	3	1	2	
Ponto Máximo		5	5	5	5	5	5	5	5	
N	Válido	112	112	112	112	112	112	112	112	
	Inválido	0	0	0	0	0	0	0	0	

Quadro 4.2 - Análise Descritiva dos Elementos Ambientais

Analisando-se o Quadro 4.2, verifica-se que os colaboradores da Ediba estão parcialmente satisfeitos com os fatores ambientais que influenciam sua qualidade de vida em situação de trabalho, como revela a média global 4,44.

Para facilitar a visualização do Quadro, apresentam-se os dados sobre os subfatores componentes dos elementos ambientais no Gráfico 4.12:

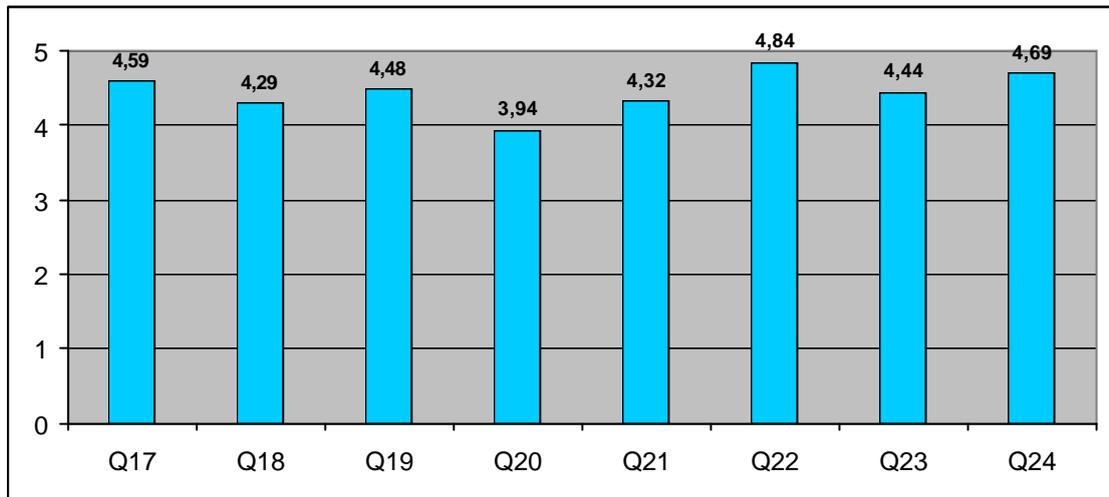


Figura 4.12 - Média dos Elementos Ambientais

Considerando-se os resultados dos subfatores que integram o segundo Bloco da pesquisa, pode-se constatar que é em face das condições físicas de trabalho que se manifesta o mais baixo nível de satisfação. A média 3,94, obtida, revela que os colaboradores, de forma geral, não se sentem satisfeitos com as condições de iluminação, ventilação, temperatura e ruído existentes em seu local de trabalho.

Detectou-se grande variabilidade na percepção dos funcionários em relação a esse aspecto, conforme atesta o elevado desvio-padrão (1,40).

Provavelmente, em função das condições físicas dos ambientes de trabalho serem bastante diferentes na sede da empresa e nos canteiros de obras e, mesmo, entre os setores da sede, a opinião dos respondentes variou em função da Diretoria a que pertencem: os colaboradores das Obras foram os únicos que não expressaram satisfação nesse item, como revela a média 3,77.

Os colaboradores que trabalham na Sede apresentaram satisfação parcial em relação a esse item, destacando-se a Diretoria Comercial (média 4,67) como a mais

satisfeita, seguindo-se da Diretoria Administrativo-Financeira (4,20) e, finalmente, da Diretoria Técnica (4,00), que expressou um grau muito reduzido de satisfação.

Por outro lado, a segurança do trabalho foi a variável com a qual os colaboradores mostraram-se mais satisfeitos, conforme demonstra a média geral 4,84. De acordo com o desvio-padrão dessa variável (0,46), verifica-se que houve uma grande semelhança nas respostas dos pesquisados. É interessante ressaltar que o ponto mínimo dessa questão foi três, significando que nenhum dos respondentes manifestou qualquer grau de descontentamento com o tratamento dado à segurança do trabalho pela Ediba.

Outro dado a destacar é que os colaboradores das Obras e da Diretoria Técnica foram os que apresentaram as médias mais altas nessa variável, respectivamente 4,93 e 4,92, revelando que a maior satisfação com a segurança do trabalho verifica-se, exatamente, entre aqueles cujas tarefas exigem maior cuidado com a segurança.

Esses índices refletem a preocupação da Ediba com a segurança dos trabalhadores no desempenho de suas atividades e a qualidade do trabalho desenvolvido pelo Sesmt – Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho – da empresa.

No que tange ao clima do ambiente de trabalho, pôde-se constatar que, de forma geral, os respondentes mostraram-se parcialmente satisfeitos, conforme revela a média 4,59, sendo que o pessoal das Obras expressou grande satisfação em relação à atmosfera de trabalho (4,84). Já os colaboradores que atuam na Sede da empresa apresentaram níveis mais baixos de satisfação nesse aspecto: Diretoria Técnica (4,33), Diretoria Administrativo-Financeira (4,16) e Diretoria Comercial (4,00).

Os dados revelam que o clima de amizade e camaradagem está mais presente nas Obras que na Sede da Ediba, o que pode ser um indicativo de que exista maior competitividade entre os trabalhadores da Sede, prejudicando, assim, o espírito de união e coleguismo deste grupo.

Quanto às práticas de trabalho, ou seja, a normatização e padronização das atividades, os trabalhadores da Ediba expressaram leve satisfação (4,29). Analisando-se o grau de satisfação dos diferentes setores, verifica-se que as Obras (4,72) demonstraram significativa satisfação com essa variável, enquanto os funcionários da Sede da empresa não revelaram satisfação: Diretoria Técnica (3,67), Diretoria Administrativo-Financeira (3,64) e Diretoria Comercial (3,33).

Sendo a disponibilidade de materiais e equipamentos condição necessária para os trabalhadores desempenharem suas funções, buscou-se investigar a satisfação destes com a qualidade e quantidade do instrumental disponibilizado para seu trabalho. A média geral

obtida, 4,32, demonstra que os colaboradores sentem-se parcialmente satisfeitos com esse aspecto, sendo detectado na Diretoria Técnica o mais baixo nível de satisfação (3,58).

No que se refere às condições de higiene e organização do local de trabalho, os colaboradores expressaram satisfação parcial, conforme revela a média 4,48. Esse índice positivo de satisfação, embora ainda possa ser melhorado, demonstra que o programa interno de conscientização da importância da limpeza, ordenação e organização dos locais de trabalho vem trazendo bons resultados para a empresa e para os colaboradores.

Sabendo-se que a qualidade de vida do indivíduo em situação de trabalho não pode ser separada de sua qualidade de vida como um todo, pois a vida pessoal do trabalhador influi em sua vida profissional, e vice-versa, avaliou-se a opinião dos colaboradores da Ediba sobre o equilíbrio existente entre sua vida profissional e pessoal, ou seja, o tempo dedicado ao trabalho e ao lazer, estudo, esportes e convívio com a família e os amigos. O índice de satisfação obtido nesse indicador foi 4,44, revelando uma satisfação parcial dos colaboradores, de forma geral.

Considerando-se que o volume de trabalho, os prazos para o cumprimento das tarefas e o nível de pressão exercida sob os trabalhadores variam de setor para setor, é interessante observar o posicionamento dos colaboradores das diferentes áreas: o pessoal das Obras mostrou-se bastante satisfeito (média 4,74), acreditando que a Ediba propicia-lhe equilibrar o tempo dedicado ao trabalho e ao lazer. Segue-se a Diretoria Técnica (4,33), a Diretoria Comercial (4,00) e, por fim, a Diretoria Administrativo-Financeira (3,76), que não expressou satisfação com o item em questão, o que pode ser compreendido, visto que alguns colaboradores dessa área, freqüentemente, trabalham em jornadas extraordinárias para conseguir finalizar suas tarefas nos prazos determinados.

Esse subfator merece atenção especial, pois a adequação entre o tempo dedicado ao trabalho e aos aspectos da vida pessoal é fundamental para a saúde e a qualificação do trabalhador, porque indivíduos que ocupam seu tempo exclusivamente com o trabalho reduzem sua capacidade criativa e, a longo prazo, sua produtividade, além de não atualizarem seus conhecimentos ou adquirirem novas competências.

Apesar da Ediba estar atenta a esse aspecto, como se evidencia pela preocupação de seus dirigentes, para que os colaboradores não realizem horas-extras, seria conveniente investigar as causas do excesso de tempo ocupado com o trabalho, em detrimento da vida pessoal, entre os funcionários da Diretoria Administrativo-Financeira.

Quanto à percepção dos colaboradores sobre a responsabilidade social da Ediba, constatou-se que, de maneira geral, os respondentes sentem-se satisfeitos, embora não totalmente, conforme a média geral, 4,69, apresentada. É interessante ressaltar que o ponto

mínimo dessa variável foi 2, o que significa que nenhum respondente demonstrou insatisfação total com a responsabilidade da empresa para com a sociedade.

Os funcionários das Obras foram os mais satisfeitos com esse item (média 4,90), seguindo-se da Diretoria Comercial (4,50), Diretoria Técnica (4,42) e, finalmente, da Diretoria Administrativo-Financeira (4,28).

Provavelmente, em função de possuírem condições econômicas e sociais menos favoráveis, de modo geral, que os colaboradores da Sede, o pessoal das Obras atribui maior valor às ações sociais realizadas pela Ediba.

A análise dos fatores ambientais, investigados em relação a cada área, revela que os colaboradores das Obras são os mais satisfeitos, apresentando a média 4,61. Os maiores índices de satisfação desse grupo verificam-se em relação à segurança do trabalho (4,93) e responsabilidade social da empresa (4,90); destacando-se, por outro lado, as condições físicas de trabalho (3,77) como o ponto de maior descontentamento.

A Diretoria Técnica (média 4,21) também apresentou as médias mais altas no que refere-se à segurança no trabalho (4,92), sendo a disponibilidade de materiais e equipamentos (3,58) o subfator onde se revelou o maior grau de insatisfação.

A Diretoria Administrativo-Financeira mostrou-se parcialmente satisfeita com os fatores ambientais, conforme a média 4,19. É em relação às práticas de trabalho que se manifesta a maior insatisfação (3,64), enquanto a segurança no trabalho revela-se, novamente, como o ponto de maior satisfação (4,64).

Finalmente, a Diretoria Comercial (4,13) apresentou satisfação parcial em relação aos aspectos avaliados nesse Bloco, embora em menor grau que as outras áreas. A maior satisfação desse grupo refere-se às condições físicas de trabalho (4,67), o que, provavelmente, deve-se ao fato de os setores dessa área estarem situados em salas amplas, bem localizadas, arejadas e agradáveis. Por outro lado, as práticas de trabalho (3,33) são a fonte de maior descontentamento desse grupo, provavelmente em função do grande volume de tarefas e da falta de normas, rotinas e padrões para o desenvolvimento das atividades desses setores.

4.1.2.3 Elementos Comportamentais

O terceiro fator interveniente na qualidade da vida dos trabalhadores trata dos Fatores Comportamentais, ou seja, avalia o grau de satisfação dos colaboradores em relação ao seu bem-estar psicológico, emocional e social em situação de trabalho. Para tanto, foram investigados os seguintes indicadores: identificação com o cargo; percepção do significado do cargo; possibilidades de crescimento profissional e oportunidades de desenvolvimento pessoal oferecidas pela Ediba; relacionamento com os colegas; orientação técnica fornecida pelo superior para o desempenho das atividades; apoio sócio-emocional recebido do superior; capacidade da chefia aceitar críticas e reconhecer suas próprias falhas; *feedback* positivo e negativo recebidos; reconhecimento da empresa pelo seu trabalho; tratamento igualitário; gestão participativa; autonomia em nível do cargo e segurança de permanecer na empresa.

O Quadro 4.3 expressa o grau de satisfação dos colaboradores quanto a esses itens.

		INDICADORES														
		Identificação com o cargo	Significação do cargo	Crescimento profissional	Desenvolvimento pessoal	Relacionamento com os colegas	Orientação técnica fornecida pelo superior	Apoio sócio-emocional recebido do superior	Capacidade da chefia aceitar críticas e reconhecer falhas	Feedback	Reconhecimento pelo trabalho	Tratamento imparcial	Gestão participativa	Autonomia em nível do cargo	Segurança de emprego	Média por Setor
SETOR		Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	
Média	SEDE	4,65	4,72	3,91	4,42	4,91	4,65	4,30	4,42	4,12	3,88	3,60	3,65	4,00	3,93	4,23
	Diretoria Comercial	4,83	5,00	3,50	5,00	5,00	5,00	4,50	4,67	4,00	3,67	3,00	3,50	4,17	4,17	4,29
	Diretoria Técnica	4,75	4,83	3,92	4,67	4,83	4,92	4,25	4,42	4,08	4,17	3,83	3,75	4,08	3,92	4,32
	Diretoria Administrativo-Financeira	4,56	4,60	4,00	4,16	4,92	4,44	4,28	4,36	4,16	3,80	3,64	3,64	3,92	3,88	4,17
	OBRAS	4,78	4,88	3,68	4,74	4,88	4,93	4,90	4,58	4,65	4,51	4,38	2,99	3,10	3,96	4,35
	Média por Indicador	4,73	4,82	3,77	4,62	4,89	4,82	4,67	4,52	4,45	4,27	4,08	3,24	3,45	3,95	4,30
Moda		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Desvio-Padrão		0,58	0,45	1,52	0,86	0,39	0,52	0,73	0,85	0,93	1,07	1,22	1,56	1,58	1,41	
Ponto Mínimo		2	3	1	1	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	
Ponto Máximo		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
N	Válido	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	
	Inválido	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Quadro 4.3 - Análise Descritiva dos Elementos Comportamentais

Para facilitar a visualização dos dados apresentados no Quadro anterior, ilustram-se os resultados da percepção da população pesquisada, sobre os fatores ambientais que influenciam sua qualidade de vida no trabalho, no Gráfico 4.13:

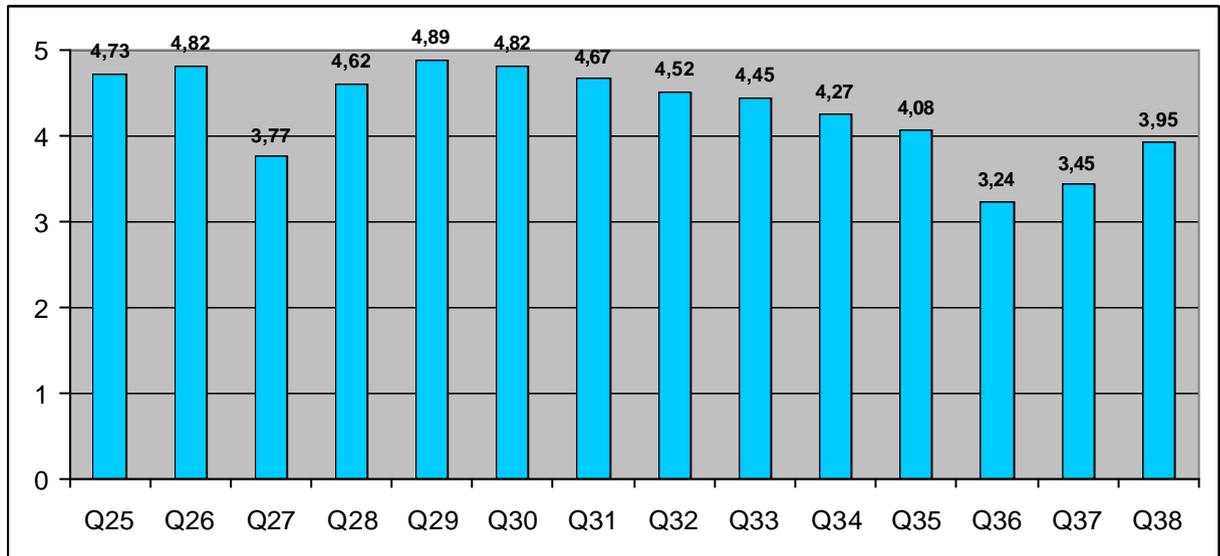


Figura 4.13 - Média dos Elementos Comportamentais

A Ediba não pode considerar como plenamente atendidas as necessidades psicológicas e sociais de seus colaboradores, pois, conforme expõe o Quadro 4.3, a média global alcançada foi 4,30, expressando uma satisfação parcial por parte deles.

O ponto de maior descontentamento dos colaboradores refere-se à Gestão Participativa, cuja média geral foi 3,24. Nenhum setor manifestou qualquer grau de satisfação nesse subfator, sendo que o pessoal das Obras (2,99) demonstrou leve insatisfação quanto às possibilidades de participação na tomada de decisões e resolução de problemas da empresa.

Outro aspecto, que também não proporciona satisfação aos colaboradores, é a autonomia em nível do próprio cargo, ou seja, o grau de liberdade, responsabilidade e independência do trabalhador na execução de suas atividades. Os colaboradores da Diretoria Comercial demonstraram o maior grau de satisfação com essa variável, conforme atesta a média 4,17, seguidos do pessoal da Diretoria Técnica (4,08), que expressou pequena satisfação e, finalmente, dos membros da Diretoria Administrativo-Financeira, que não manifestaram satisfação nesse aspecto (média 3,92).

Os colaboradores das Obras apresentaram um grau de satisfação bem menor nesse aspecto (3,10), o que pode indicar que, apesar de possuírem um grau de escolaridade

baixo, gostariam de ter maior autonomia no seu trabalho. É importante ressaltar que nesse subfator, assim como na gestão participativa, houve uma variabilidade bastante grande das respostas, conforme mostram os desvios-padrão obtidos, respectivamente 1,58 e 1,56, o que se deve, provavelmente, ao fato de que os respondentes pertencem a todos os níveis hierárquicos da empresa, possuindo, assim, patamares diversos de autoridade, responsabilidade, liberdade, autonomia e poder decisório.

Com relação às oportunidades de carreira e crescimento profissional oferecidas pela Ediba, de modo geral os colaboradores não expressaram satisfação nesse item, conforme demonstra a média global, 3,77. O único grupo que expressou um pequeno grau de satisfação foi a Diretoria Administrativo-Financeira (4,00). No outro extremo, a Diretoria Comercial apresentou o menor índice de satisfação nesse aspecto (3,50).

Observa-se, pelo elevado desvio-padrão obtido (1,52), que houve uma grande dispersão das respostas em relação à média.

O fato dos respondentes não expressarem satisfação em relação ao crescimento profissional é agravado se considerarmos sua opinião em relação ao tratamento igualitário dispensado aos colaboradores: parcialmente satisfatório, conforme atesta a média global 4,08, sendo que a opinião dos respondentes varia de acordo com a Diretoria a que pertencem: os membros da Diretoria Comercial (3,00) expressaram a menor satisfação, seguindo-se da Diretoria Administrativo-Financeira (3,64) e, por fim, da Diretoria Técnica (3,83). O grupo das Obras foi o único que demonstrou satisfação, ainda que pequena, nesse aspecto, apresentando a média 4,38.

Essas preocupações são amenizadas pela percepção positiva que todos os setores expressaram em relação às oportunidades de desenvolvimento pessoal proporcionadas pelo exercício do cargo, destacando-se a Diretoria Comercial (5,00), que se mostrou plenamente satisfeita nesse aspecto. É interessante ressaltar que, nas Obras, o nível de satisfação dos trabalhadores com o desenvolvimento pessoal é bastante elevado (4,74), provavelmente, em função de serem proporcionados treinamentos e palestras freqüentes para esse público, não somente relacionadas à área técnica, mas também a assuntos de interesse geral.

O subfator segurança no emprego, que visa investigar a opinião dos colaboradores quanto a sua permanência na empresa, foi avaliado de forma quase satisfatória pelos colaboradores, conforme a média global 3,95. Os membros da Diretoria Comercial (4,17) foram os únicos a expressar satisfação nesse aspecto, demonstrando certa confiança de que não serão demitidos da empresa sem a existência de uma causa para justificar tal fato. Os trabalhadores que demonstraram maior incerteza em relação a sua permanência na empresa foram os membros da Diretoria Administrativo-Financeira (3,88).

Apesar de todas as mudanças que estão acontecendo na empresa e, também, no cenário econômico mundial, os colaboradores das Obras não se mostraram temerosos de serem desligados da empresa sem motivo, conforme expressa a média 3,96; porém, também, não se sentem totalmente seguros no emprego.

Vale ressaltar que essa variável apresentou um desvio-padrão alto (1,41), o que demonstra que os colaboradores têm percepções bastante diferentes em relação a sua própria garantia de emprego.

O ponto de maior satisfação dos colaboradores neste Bloco refere-se ao relacionamento com os colegas, conforme se pode verificar pela média 4,89, observando-se uma variabilidade bastante pequena nas respostas, constatada pelo desvio-padrão de 0,39. Convém destacar que o ponto mínimo dessa questão foi 3, o que revela que nenhum respondente sente-se insatisfeito com o relacionamento com seus colegas. Esse resultado é bastante animador, pois um ambiente de amizade e cooperação propicia um clima agradável no ambiente de trabalho, mantendo a equipe motivada e estimulada a criar e produzir com qualidade.

Outro indicador que foi percebido de forma bastante positiva pelos colaboradores foi a significação do cargo (4,82), que buscou verificar se o trabalhador tinha consciência da importância das suas atividades para o trabalho dos colegas e para a Ediba, de modo geral. Os integrantes da Diretoria Comercial mostraram-se totalmente satisfeitos com esse aspecto (5,00), seguindo-se do pessoal das Obras (4,88) e da Diretoria Técnica (4,83). Os colaboradores da Diretoria Administrativo-Financeira apresentaram um nível de satisfação um pouco mais baixo (4,60), mas ainda expressando satisfação em relação ao significado do cargo.

Considerando-se que a identificação com o cargo, ou seja, o fato do colaborador gostar do que faz é um ponto essencial para a qualidade de vida no trabalho, pois é impossível obter prazer no trabalho sem gostar das tarefas desempenhadas, investigou-se o posicionamento dos trabalhadores sobre esse aspecto e constatou-se que todas as áreas sentem-se parcialmente satisfeitas.

Apesar de que o grau de satisfação com esse item ainda pode ser melhorado, julga-se positivo que mesmo os setores que realizam atividades de suporte, não diretamente ligadas ao produto final da empresa, percebem a contribuição do seu trabalho para a empresa como um todo.

Sabendo-se que o relacionamento dos colaboradores com seu superior imediato afeta, sobremaneira, a qualidade de vida destes em situação de trabalho, avaliaram-se, ainda, os pontos fortes e fracos das chefias na relação com seus subordinados,

investigando os seguintes aspectos: orientação técnica fornecida pelo superior, apoio sócio-emocional recebido da chefia, capacidade do chefe aceitar críticas e reconhecer suas próprias falhas e fornecimento de *feedback* positivo e negativo à equipe.

De forma geral, os colaboradores mostraram-se bastante satisfeitos com o subfator orientação técnica fornecida pelo superior, que avaliou a percepção dos trabalhadores com relação ao suporte oferecido pelo superior imediato para o desempenho de suas atividades. A Diretoria Comercial destaca-se como plenamente satisfeita com esse indicador, conforme atesta a média 5,00. As Obras e a Diretoria Técnica também apresentaram médias bastante altas: 4,93 e 4,92, respectivamente. Já a Diretoria Administrativo-Financeira apresentou um grau de satisfação menor (4,44) com relação ao suporte técnico recebido do superior. Essa avaliação poderia sugerir um programa de capacitação às chefias dessa área, buscando desenvolver suas habilidades técnicas e, também, gerenciais.

O apoio sócio-emocional recebido do superior, ou seja, a disponibilidade da chefia em ouvir, com interesse e empatia, os problemas pessoais de sua equipe, que afetem seu desempenho no trabalho, obteve média global de 4,67, o que demonstra uma satisfação parcial dos respondentes. Os colaboradores das Obras manifestaram o maior índice de satisfação nesse aspecto (4,90), o que parece indicar que nessa área há maior disposição, por parte das chefias, para compreender os problemas e auxiliar na sua resolução.

Quanto à capacidade da chefia aceitar críticas e reconhecer suas próprias falhas, a média global alcançada foi 4,52. Apesar dos colaboradores revelarem-se parcialmente satisfeitos, esse aspecto ainda pode ser melhorado, a fim de tornar o relacionamento entre gestores e equipe mais democrático e cooperativo.

Com relação ao nível de satisfação da população pesquisada quanto ao *feedback* positivo e negativo recebido de seu superior por seu desempenho no cargo, o grupo mais satisfeito é o dos trabalhadores das Obras (4,65). Os setores da Sede apresentaram médias bem menores em relação a esse subfator: Diretoria Administrativo-Financeira (4,16), Diretoria Técnica (4,08) e Diretoria Comercial (4,00).

Pelo fato de grande parte dos funcionários das Diretorias Comercial e Técnica serem subordinados diretamente aos Diretores, pelo acúmulo de tarefas, talvez estes não consigam fornecer um *feedback* tão completo quanto os colaboradores gostariam de receber. É importante que os gestores dediquem atenção ao retrocesso fornecido a sua equipe, pois é através dele que os indivíduos podem modificar seu comportamento, buscar melhorar seu desempenho e, também, sentirem-se reconhecidos com um elogio quando realizam um bom trabalho.

Buscou-se descobrir, ainda, a percepção da população sobre o reconhecimento da empresa pelo seu desempenho no trabalho, sendo este um aspecto de grande importância para a motivação, moral e satisfação dos trabalhadores. Os colaboradores da Obra foram os que se revelaram mais satisfeitos nesse aspecto (4,51); enquanto os integrantes da Diretoria Técnica expressaram pequena satisfação (4,17); e os membros das Diretorias Administrativo-Financeira (3,80) e Comercial (3,67) não demonstraram satisfação com essa variável.

Analisando-se os resultados dos fatores comportamentais investigados, em relação a cada setor, verifica-se que os colaboradores das Obras foram os que expressaram o maior nível de satisfação (4,35), sendo a orientação técnica fornecida pelo superior (4,93) o aspecto que mais contribuiu para sua satisfação e, por outro lado, a participação nas decisões (2,99), o ponto de maior insatisfação desse grupo.

A Diretoria Técnica expressou satisfação parcial quanto aos fatores comportamentais que interferem em sua qualidade de vida, conforme revela a média 4,32. Assim como as Obras, a maior satisfação desse grupo deve-se à orientação técnica fornecida pelo superior (4,92), e o maior descontentamento verifica-se na gestão participativa (3,75).

A Diretoria Comercial também expressou satisfação no que se refere a esses fatores (4,29), embora em menor grau. Essa área manifestou plena satisfação (5,00) em relação às oportunidades de desenvolvimento pessoal, relacionamento com os colegas e orientação técnica fornecida pelo superior, enquanto o tratamento imparcial (3,00) foi a variável onde se revelou a maior insatisfação desse grupo.

Finalmente, a Diretoria Administrativo-Financeira apresentou a menor satisfação neste Bloco (4,17), sendo os pontos de maior descontentamento o tratamento imparcial (3,64) e a gestão participativa (3,64); enquanto, no relacionamento com os colegas (4,92), verificou-se a maior satisfação desses trabalhadores.

4.1.2.4 Análise Global dos Fatores de QVT

Apresentada a análise e interpretação dos resultados correspondentes aos fatores e subfatores intervenientes na qualidade de vida dos colaboradores, tendo em vista os setores a que pertencem, julgou-se oportuno apresentar a avaliação global dos fatores investigados, a fim de proporcionar uma visão geral dos mesmos e facilitar a comparação entre eles.

Inicialmente, apresenta-se a análise das médias obtidas por Bloco, estratificando-se os resultados pela área a que pertencem os respondentes, seguindo-se da análise global dos subfatores de QVT investigados em relação a média, moda, desvio-padrão e pontos mínimo e máximo.

A avaliação dos fatores de QVT, em relação aos setores pesquisados, está representada no Quadro 4.4, e os Gráficos 4.14 e 4.15 ilustram esses dados.

		Elementos Organizacionais	Elementos Ambientais	Elementos Comportamentais	Média Global por Setor
Média	SEDE	4,09	4,19	4,23	4,17
	Diretoria Comercial	4,16	4,13	4,29	4,19
	Diretoria Técnica	4,31	4,21	4,32	4,28
	Diretoria Administrativo-Financeira	3,97	4,19	4,17	4,11
	OBRAS	4,14	4,61	4,35	4,37
	Média por Bloco	4,12	4,45	4,30	4,29
N	Válido	112	112	112	112
	Inválido	0	0	0	0

Quadro 4.4 - Média dos Elementos de QVT por Setor

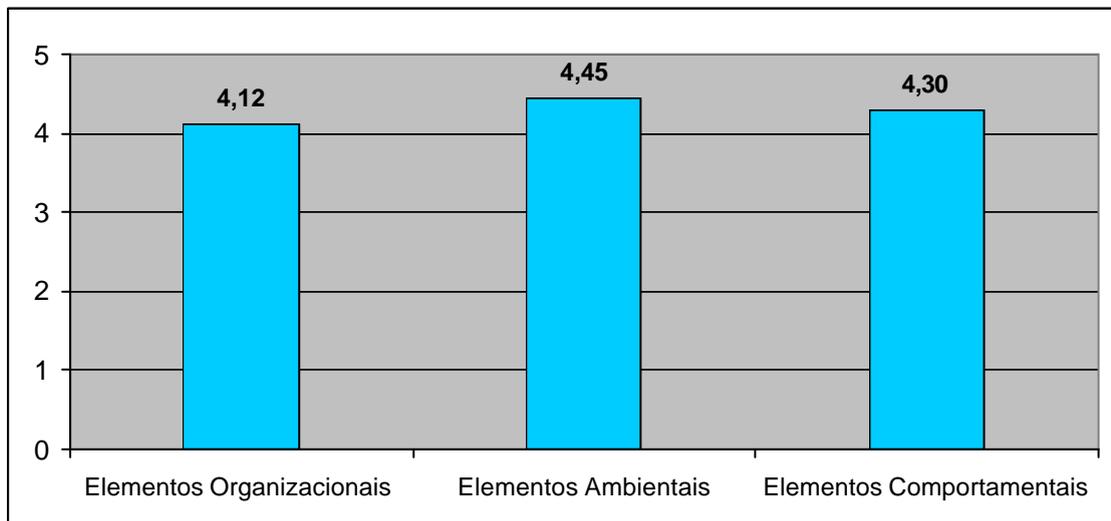


Figura 4.14 - Média Geral dos Elementos de QVT Investigados

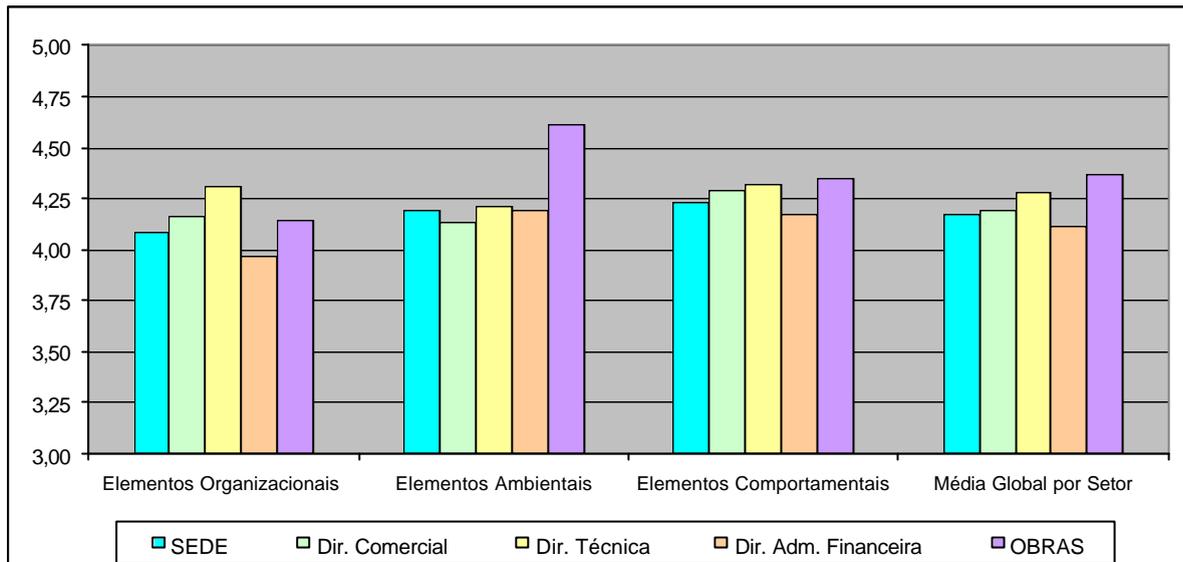


Figura 4.15 - Média dos Elementos de QVT por Setor

A média global, 4,29, resultante da média de todos os fatores investigados nos diversos setores, revela que os colaboradores da Ediba percebem como parcialmente satisfatória sua qualidade de vida em situação de trabalho.

Examinando-se os resultados correspondentes a cada fator investigado, constata-se que todos atingiram a média 4, revelando satisfação parcial, porém podem ser realizados esforços em todos os aspectos, em maior ou menor grau, para que os empregados sintam maior prazer em seu trabalho.

Verifica-se, pela análise do Quadro 4.4, que é com relação aos fatores organizacionais (média 4,12) que os colaboradores sentem-se menos satisfeitos, especialmente o grupo da Diretoria Administrativo-Financeira, que não expressou satisfação nesse aspecto, conforme atesta a média 3,97.

Em relação aos fatores ambientais, os colaboradores manifestaram-se parcialmente satisfeitos, conforme revela a média 4,45.

Quanto aos fatores comportamentais, a população pesquisada também demonstrou satisfação parcial, apresentando a média 4,30.

No que se refere à avaliação da qualidade de vida global no trabalho, em relação às diversas áreas pesquisadas, constata-se que todas revelaram satisfação parcial, conforme as médias obtidas: Obras (4,37), Diretoria Técnica (4,28), Diretoria Comercial (4,19) e Diretoria Administrativo-Financeira (4,11).

É um resultado positivo, sem dúvidas. Mas que ainda pode ser melhorado, pois, conseguindo-se elevar essas médias, a produtividade desses setores também aumentará,

porque pessoas mais felizes são trabalhadores mais motivados, mais eficientes e mais criativos.

Cabe ressaltar que as Obras e a Diretoria Administrativo-Financeira manifestaram os maiores índices de satisfação em relação aos fatores ambientais, enquanto os fatores organizacionais revelaram-se como a fonte de maior descontentamento desses grupos.

Já as Diretorias Comercial e Técnica apresentaram a maior insatisfação no que se refere aos fatores ambientais, sendo os fatores comportamentais aqueles que lhe causam maior satisfação.

A avaliação global dos elementos investigados é retratada na Tabela 4.13, apresentada a seguir.

Analisando-se os resultados dessa Tabela, conclui-se que as questões Q11 - Conhecimento e prática da Missão, Visão e Valores, Q12 - Conhecimento dos objetivos da empresa e Q36 - Gestão participativa apresentaram as médias mais baixas, respectivamente, 2,48, 3,15 e 3,24.

Também não revelaram satisfação por parte dos respondentes as questões Q37 – Autonomia em nível do cargo (média 3,45), Q4 – Equidade salarial interna (3,51), Q3 – Justiça e adequação da remuneração (3,55), Q7 – Fluxo de informações (3,71), Q27 – Oportunidades de crescimento profissional (3,77), Q20 – Condições físicas de trabalho (3,94) e Q38 – Segurança de permanecer no emprego (3,95).

Sugere-se que esses fatores sejam trabalhados pela empresa pois, com um pouco mais de esforço, eles podem se tornar fonte de satisfação para os trabalhadores, aumentando, assim, sua motivação e comprometimento no desempenho de suas tarefas, contribuindo para a melhoria do desempenho da empresa.

Por outro lado, as questões Q29 – Relacionamento com os colegas (4,89), Q22 – Segurança do trabalho (4,84), Q30 – Orientação técnica fornecida pelo superior (4,82), Q26 – Significação do cargo (4,82), Q9 – Imagem interna da empresa (4,81) e Q13 – Envolvimento e comprometimento com o Programa da Qualidade Total da Ediba (4,79) foram avaliadas de forma bastante satisfatória pela população-alvo.

Os outros itens investigados revelaram um nível de satisfação parcial, conforme se pode constatar pelas médias da Tabela 4.13.

Tabela 4.13 - Análise Descritiva dos Fatores de QVT

	Média	Moda	Desvio-Padrão	Ponto Mínimo	Ponto Máximo
Q1	4,64	5	0,72	2	5
Q2	4,37	5	0,93	1	5
Q3	3,55	4	1,24	1	5
Q4	3,51	5	1,41	1	5
Q5	4,18	5	1,08	1	5
Q6	4,34	5	1,11	1	5
Q7	3,71	5	1,33	1	5
Q8	4,37	5	1,01	1	5
Q9	4,81	5	0,53	1	5
Q10	4,52	5	0,84	1	5
Q11	2,48	1	1,57	1	5
Q12	3,15	5	1,75	1	5
Q13	4,79	5	0,71	1	5
Q14	4,69	5	0,72	1	5
Q15	4,39	5	0,99	1	5
Q16	4,39	5	0,88	1	5
Q17	4,59	5	0,75	1	5
Q18	4,29	5	1,09	1	5
Q19	4,48	5	0,85	1	5
Q20	3,94	5	1,40	1	5
Q21	4,32	5	1,15	1	5
Q22	4,84	5	0,46	3	5
Q23	4,44	5	1,02	1	5
Q24	4,69	5	0,62	2	5
Q25	4,73	5	0,58	2	5
Q26	4,82	5	0,45	3	5
Q27	3,77	5	1,52	1	5
Q28	4,62	5	0,86	1	5
Q29	4,89	5	0,39	3	5
Q30	4,82	5	0,52	2	5
Q31	4,67	5	0,73	2	5
Q32	4,52	5	0,85	1	5
Q33	4,45	5	0,93	1	5
Q34	4,27	5	1,07	1	5
Q35	4,08	5	1,22	1	5
Q36	3,24	5	1,56	1	5
Q37	3,45	5	1,58	1	5
Q38	3,95	5	1,41	1	5

Quanto à moda, destacam-se as questões Q11 – Conhecimento e prática da Missão, Visão e Valores, cuja moda obtida foi 1, e Q3 – Justiça e adequação da remuneração, cuja moda foi 4. Todas as demais questões tiveram a opção 5 como a maior frequência de resposta, o que demonstra que a maioria dos respondentes expressou total satisfação em relação aos aspectos intervenientes em sua QVT.

No que se refere ao desvio-padrão, constata-se pela Tabela 4.13 que os itens Q12 – Conhecimento dos objetivos da empresa (desvio-padrão 1,75), Q37 – Autonomia a nível do próprio cargo (1,58), Q11 - Conhecimento e prática da Missão, Visão e Valores (1,57) e Q36 – Gestão participativa (1,56) foram os que apresentaram as respostas mais dispersas em relação à média. Provavelmente, essa variabilidade da opinião dos respondentes deve-se ao fato de que colaboradores de diversos níveis hierárquicos responderam à pesquisa, tendo percepções diferentes sobre sua participação nas decisões, autonomia e conhecimento das diretrizes que estabelecem a orientação geral da empresa.

No outro extremo, as questões Q29 – Relacionamento com os colegas (desvio-padrão 0,39), Q26 – Significação do cargo (0,45) e Q22 – Segurança do Trabalho (0,46) demonstraram os menores desvios-padrão, o que significa que nesses aspectos os colaboradores da Ediba apresentam percepções bastante semelhantes.

No que tange aos pontos mínimo e máximo, verifica-se que todas as questões alcançaram o grau 5 como ponto máximo, o que revela que, pelo menos, um respondente sente-se plenamente satisfeito em relação a cada um dos subfatores investigados.

Quanto ao ponto mínimo, destacam-se as questões Q26 – Significação do cargo, Q22 – Segurança do trabalho e Q29 – Relacionamento com os colegas, as quais revelaram a opção 3, que corresponde ao nível indiferente na escala adotada, como o ponto mínimo assinalado pelos respondentes, demonstrando que nenhum colaborador mostrou-se insatisfeito em relação a esses indicadores.

As questões Q1 – Conteúdo do cargo, Q31 – Apoio sócio-emocional recebido do superior, Q24 – Responsabilidade social da empresa, Q25 – Identificação com o cargo e Q30 – Orientação técnica fornecida pelo superior tiveram como ponto mínimo o grau 2, o que revela que nenhum respondente sente-se totalmente insatisfeito com esses itens.

Em todos os outros subfatores avaliados, foi marcada a opção 1, significando que medidas poderiam ser tomadas para sua melhoria, visto que, pelo menos, um colaborador percebe-os como plenamente insatisfatórios.

4.2 Alfa de Cronbach

Para avaliar a fidedignidade da escala utilizada para medir o grau de concordância dos respondentes, calculou-se o alfa de Cronbach para os Blocos construídos:

Tabela 4.14 - Alfa de Cronbach

	alfa
Bloco 1	0,7684
Bloco 2	0,6681
Bloco 3	0,7338
Total	0,8657

Para análise exploratória, o alfa de Cronbach deve ser maior que 0,6. Conforme pode-se constatar na Tabela acima, obtiveram-se valores maiores que este para todos os Blocos do instrumento de coleta de dados, sendo que, para o questionário de forma geral, o valor obtido foi maior que 0,8, coeficiente esperado para análise confirmatória.

4.3 Análise Estatística Bivariada: Testes de Comparação de Médias

Os testes de comparação de médias foram realizados para verificar se havia diferença nas médias obtidas para os elementos de QVT investigados entre os diferentes grupos pesquisados.

A técnica utilizada foi a análise da variância, que é “usada para determinar se as médias de duas ou mais populações são iguais”. (STEVENSON, 1981)

Com relação à estratificação da população por setor, verifica-se que houve diferença significativa entre as médias da Sede e das Obras para o Bloco 2 (fatores ambientais), conforme demonstra a Tabela a seguir.

Tabela 4.15 - Significância da diferença de médias entre grupos estratificados por Departamento

	Significância da diferença entre grupos
Bloco 1	0,622
Bloco 2	0,000
Bloco 3	0,171

Pode-se concluir que existe uma forte indicação de que o grau de satisfação do pessoal das Obras (média 4,61) é maior que o dos colaboradores da Sede (4,19), em função daqueles ocuparem cargos mais baixos na hierarquia organizacional, possuindo, assim, menor responsabilidade e trabalhando sob menor pressão que o pessoal da Sede. Isto, provavelmente, contribui para que haja menor competitividade e melhor atmosfera de trabalho nas Obras, havendo, também, maior facilidade em manter equilíbrio entre o tempo dedicado ao trabalho e à vida pessoal.

A Tabela 4.16 apresenta os níveis de satisfação obtidos nos diferentes setores:

Tabela 4.16 - Médias entre grupos estratificados por Departamento

		Frequência	Média	Desvio-padrão
Bloco 1	Sede	43	4,09	0,48
	Obra	69	4,14	0,48
	Total	112	4,12	0,48
Bloco 2	Sede	43	4,19	0,49
	Obra	69	4,61	0,45
	Total	112	4,45	0,51
Bloco 3	Sede	43	4,23	0,50
	Obra	69	4,35	0,46
	Total	112	4,30	0,48

Quanto à estratificação da população por cargo, detectou-se diferença significativa nas médias apresentadas nos Blocos 2 e 3 da pesquisa, conforme se pode constatar na próxima Tabela.

Tabela 4.17 - Significância da diferença de médias entre grupos estratificados por Cargo

	Significância da diferença entre grupos
Bloco 1	0,142
Bloco 2	0,000
Bloco 3	0,015

A distribuição da população pesquisada por cargo, bem como o grau de satisfação entre os diferentes grupos estão apresentados na Tabela 4.18:

Tabela 4.18 - Médias entre grupos estratificados por Cargo

		Frequência	Média	Desvio-padrão
Bloco 1	Obra – Auxiliar	58	4,08	0,47
	Obra – Mestre	11	4,41	0,40
	Sede – Auxiliar	14	4,00	0,55
	Sede – Superior	29	4,13	0,44
	Total	112	4,12	0,48
Bloco 2	Obra – Auxiliar	58	4,60	0,46
	Obra – Mestre	11	4,69	0,37
	Sede – Auxiliar	14	4,29	0,54
	Sede – Superior	29	4,14	0,47
	Total	112	4,45	0,51
Bloco 3	Obra – Auxiliar	58	4,28	0,46
	Obra – Mestre	11	4,73	0,31
	Sede – Auxiliar	14	4,16	0,63
	Sede - Superior	29	4,26	0,43
	Total	112	4,30	0,48

Verifica-se, assim, que os colaboradores das Obras (Auxiliares Obra: 4,60; Mestres Obra: 4,69) sentem-se mais satisfeitos, em relação aos fatores ambientais, que os ocupantes de cargos da Sede da empresa (Auxiliares Sede: 4,29; Superior Sede: 4,14).

Já, nos fatores comportamentais, constatou-se que o grupo dos Mestres (4,73) expressou um grau de satisfação mais elevado que os outros (Auxiliares Obra: 4,28; Auxiliares Sede: 4,16; Superior Sede: 4,26). Acredita-se que seja devido ao fato daqueles colaboradores possuírem um relacionamento bastante próximo com seu superior e receberem, deste, tanto apoio técnico quanto emocional satisfatório. Além disto, os Mestres e Contramestres de Obra possuem um grau de responsabilidade e autonomia muito elevado e sentem-se diretamente responsáveis pela qualidade do produto final da empresa.

A comparação das médias, obtidas nos grupos estratificados por grau de escolaridade, revelou que existe diferença significativa entre o posicionamento dos respondentes de diferentes graus de instrução nos Blocos 2 e 3. A Tabela 4.19 retrata esses dados:

Tabela 4.19 - Significância da diferença de médias entre grupos estratificados por Escolaridade

	Significância da diferença entre grupos
Bloco 1	0,085
Bloco 2	0,000
Bloco 3	0,010

Constata-se que, tanto em relação aos fatores ambientais como comportamentais, quanto menor o grau de escolaridade, maior o nível de satisfação com esses elementos de QVT, conforme revela a Tabela 4.20.

Tabela 4.20 - Médias entre grupos estratificados por Escolaridade

		Freqüência	Média	Desvio-padrão
Bloco 1	Até 4ª série primária	55	4,19	0,37
	De 5ª série a 2º Grau incompleto	23	4,14	0,66
	De 2º Grau completo a Superior completo	33	3,96	0,45
	Total	111	4,11	0,47
Bloco 2	Até 4ª série primária	55	4,67	0,35
	De 5ª série a 2º Grau incompleto	23	4,50	0,56
	De 2º Grau completo a Superior completo	33	4,04	0,46
	Total	111	4,44	0,51
Bloco 3	Até 4ª série primária	55	4,42	0,46
	De 5ª série a 2º Grau incompleto	23	4,27	0,44
	De 2º Grau completo a Superior completo	33	4,11	0,48
	Total	111	4,30	0,48

Existe forte indício de que essa hierarquização deva-se ao fato de que quanto menor o grau de instrução do indivíduo, maior sua acomodação e menor seu grau de exigência, ambição e consciência crítica em relação aos fatores que interferem em sua satisfação e prazer no trabalho.

No que se refere à análise das médias obtidas entre os grupos pertencentes às diversas faixas etárias, constatou-se que houve diferença significativa em todos os elementos de QVT investigados, como ilustra a Tabela seguinte.

Tabela 4.21 - Significância da diferença de médias entre grupos estratificados por Idade

	Significância da diferença entre grupos
Bloco 1	0,046
Bloco 2	0,000
Bloco 3	0,000

A Tabela 4.22 apresenta uma comparação entre as médias obtidas nos diferentes grupos etários.

Tabela 4.22 - Médias entre grupos estratificados por Idade

		Frequência	Média	Desvio-padrão
Bloco 1	Até 30 anos	25	4,00	0,40
	De 31 a 40 anos	20	3,98	0,41
	De 41 a 50 anos	37	4,12	0,59
	51 anos ou mais	30	4,30	0,37
	Total	112	4,12	0,48
Bloco 2	Até 30 anos	25	4,14	0,40
	De 31 a 40 anos	20	4,40	0,60
	De 41 a 50 anos	37	4,47	0,51
	51 anos ou mais	30	4,72	0,36
	Total	112	4,45	0,51
Bloco 3	Até 30 anos	25	4,06	0,44
	De 31 a 40 anos	20	3,98	0,52
	De 41 a 50 anos	37	4,43	0,38
	51 anos ou mais	30	4,57	0,38
	Total	112	4,30	0,48

Identifica-se que, no Bloco 1 (fatores organizacionais), os colaboradores com mais de 51 anos de idade (4,30) apresentaram um nível de satisfação mais elevado que o dos pertencentes às faixas etárias mais jovens (até 30 anos: 4,00; de 31 a 40 anos: 3,98; de 41 a 50 anos: 4,12).

Quanto aos fatores ambientais, o teste indicou que quanto maior a idade, maior o grau de satisfação com esse aspecto (até 30 anos: 4,14; de 31 a 40 anos: 4,40; de 41 a 50 anos: 4,47; 51 anos ou mais: 4,72).

Os elementos comportamentais também revelaram diferença entre as médias dos diversos grupos etários, sendo que os respondentes que possuem até 40 anos (até 30 anos: 4,06; de 31 a 40 anos: 3,98) demonstraram um grau de satisfação bem menor que os mais velhos (de 41 a 50 anos: 4,43; 51 anos ou mais: 4,57).

Acredita-se que o fato de os maiores índices de satisfação ocorrerem entre as faixas etárias mais altas pode ser um indicativo de que os indivíduos mais velhos, por estarem mais próximos de sua aposentadoria e não possuírem muitas expectativas em relação à sua vida profissional, são mais acomodados e conformados com as condições que lhe são oferecidas pela empresa e, assim, sentem-se mais satisfeitos com sua qualidade de vida na Ediba.

Os testes de comparação de médias também revelaram diferenças significativas entre o posicionamento dos respondentes classificados quanto ao tempo de permanência na empresa, como se pode observar na Tabela 4.23.

Tabela 4.23 - Significância da diferença de médias entre grupos estratificados por Tempo de Empresa

	Significância da diferença entre grupos
Bloco 1	0,015
Bloco 2	0,006
Bloco 3	0,036

Em todos os Blocos da pesquisa, verificou-se que os colaboradores que trabalham há mais tempo na empresa expressaram um grau de satisfação maior com relação aos elementos que interferem em sua QVT, o que pode indicar que esse grupo está acostumado e conformado com as condições de trabalho que lhe são oferecidas pela Ediba.

A Tabela 4.24 apresenta as médias registradas para cada extrato da população, de acordo com o tempo de trabalho na empresa.

Tabela 4.24 - Médias entre grupos estratificados por Tempo de Empresa

		Frequência	Média	Desvio-padrão
Bloco 1	Até 4 anos	41	4,04	0,38
	De 5 a 10 anos	40	4,04	0,55
	11 anos ou mais	31	4,33	0,42
	Total	112	4,12	0,48
Bloco 2	Até 4 anos	41	4,29	0,50
	De 5 a 10 anos	40	4,43	0,58
	11 anos ou mais	31	4,67	0,32
	Total	112	4,45	0,51
Bloco 3	Até 4 anos	41	4,18	0,50
	De 5 a 10 anos	40	4,30	0,44
	11 anos ou mais	31	4,47	0,47
	Total	112	4,30	0,48

Quanto à comparação entre as médias obtidas pela população extratificada por sexo, constatou-se que os respondentes do sexo masculino (4,51) sentem-se mais satisfeitos que os do sexo feminino (4,21), no que se refere aos fatores ambientais, provavelmente, devido ao fato de que todas as mulheres trabalham na Sede da empresa e, de modo geral, os colaboradores das Obras demonstraram maior satisfação com os elementos ambientais.

A Tabela a seguir retrata o grau de significância da diferença entre o grau de satisfação obtido em cada Bloco da pesquisa para o grupo de homens e de mulheres.

Tabela 4.25 - Significância da diferença de médias entre grupos estratificados por Sexo

	Significância da diferença entre grupos
Bloco 1	0,724
Bloco 2	0,011
Bloco 3	0,530

O grau de satisfação de cada grupo está apresentado na Tabela 4.26, a seguir.

Tabela 4.26 - Médias entre os grupos estratificados por Sexo

		Freqüência	Média	Desvio-padrão
Bloco 1	Masculino	89	4,13	0,49
	Feminino	23	4,09	0,44
	Total	112	4,12	0,48
Bloco 2	Masculino	89	4,51	0,50
	Feminino	23	4,21	0,49
	Total	112	4,45	0,51
Bloco 3	Masculino	89	4,32	0,49
	Feminino	23	4,25	0,46
	Total	112	4,30	0,48

No que tange à distribuição da população por estado civil, não foi encontrada diferença significativa entre as médias dos diferentes grupos, conforme se pode observar na Tabela 4.27.

Tabela 4.27 - Significância da diferença de médias entre grupos estratificados por Estado Civil

	Significância da diferença entre grupos
Bloco 1	0,617
Bloco 2	0,253
Bloco 3	0,779

Finalmente, no que se refere à comparação entre o grau de satisfação dos funcionários, agrupados quanto ao número de dependentes, constatou-se que existe diferença entre os grupos somente no que diz respeito aos fatores ambientais. A Tabela 4.28 apresenta esses dados.

Tabela 4.28 - Significância da diferença de médias entre grupos estratificados por Número de Dependentes

	Significância da diferença entre grupos
Bloco 1	0,769
Bloco 2	0,043
Bloco 3	0,996

As médias registradas para cada grupo estão apresentadas na Tabela a seguir.

Tabela 4.29 - Médias entre os grupos estratificados por Número de Dependentes

		Frequência	Média	Desvio-padrão
Bloco 1	Sem dependentes	24	4,11	0,40
	1 a 2 dependentes	48	4,15	0,55
	3 a 6 dependentes	40	4,08	0,42
	Total	112	4,12	0,48
Bloco 2	Sem dependentes	24	4,23	0,51
	1 a 2 dependentes	48	4,54	0,55
	3 a 6 dependentes	40	4,47	0,42
	Total	112	4,45	0,51
Bloco 3	Sem dependentes	24	4,30	0,40
	1 a 2 dependentes	48	4,31	0,55
	3 a 6 dependentes	40	4,30	0,45
	Total	112	4,30	0,48

Segundo se pôde verificar, o grupo que não possui dependentes (média 4,23) demonstrou maior descontentamento que os que possuem 1 ou 2 dependentes (4,54) e 3 a 6 dependentes (4,47). Essa constatação pode ser um indicativo de que os trabalhadores que possuem um número maior de dependentes são mais conformados e têm um nível de exigência menor, já que buscam sentir-se seguros no emprego.

4.4 Análise Fatorial

Nesta etapa do trabalho, utilizou-se a técnica estatística multivariada de Análise Fatorial, para identificar os fatores básicos determinantes da satisfação dos trabalhadores com sua Qualidade de Vida no Trabalho.

A análise fatorial tem a capacidade de reduzir um conjunto de dados, possibilitando identificar variáveis subjacentes às inter-relações existentes, de forma a reordenar esses dados em conjuntos mais reduzidos de componentes. (NIE, 1975)

Destaca-se que a análise fatorial foi realizada com todos os indicadores de cada Bloco. Buscou-se identificar fatores determinantes para a mensuração da QVT, a fim de criar sub-blocos e explorar a possibilidade de redução do questionário.

Os resultados obtidos no teste KMO (0,699) e no teste de esfericidade de Bartlett (sig = 0,000), para o Bloco 1, apresentaram resultados adequados (o teste KMO deve ser maior

que 0,6 e a significância do teste de esfericidade de Bartlett deve ser igual a zero), conforme ilustrado no Quadro a seguir.

Medida de adequação da amostra Kaiser-Meyer-Olkin	0,699
Significância do Teste de Esfericidade de Bartlett	0,000

Quadro 4.5 - Testes KMO e de Bartlett para o Bloco 1

Cinco sub-blocos foram identificados para o Bloco 1, os quais, em conjunto, explicam 69,60% da variância total dos dados, conforme ilustra a Tabela de Variância Total Explicada para o Bloco 1.

A Tabela de Matriz Rotacionada apresenta os sub-blocos gerados pela análise fatorial para o Bloco dos Fatores Organizacionais.

A Tabela de Comunalidade, apresentada a seguir, ilustra a correlação entre as variáveis desse Bloco.

Tabela 4.30 - Comunalidade entre as Variáveis do Bloco 1

Variáveis	Comunalidade
Q1	0,792
Q3	0,756
Q4	0,750
Q5	0,644
Q7	0,651
Q8	0,727
Q9	0,740
Q10	0,686
Q13	0,622
Q14	0,592

Tabela 4.31 - Variância Total Explicada para o Bloco 1

Componente	Autovalores Iniciais			Somadas Rotacionadas do Quadrado das Cargas		
	Total	% da Variância	% Cumulativo	Total	% da Variância	% Cumulativo
1	3,029	30,294	30,294	2,008	20,075	20,075
2	1,559	15,590	45,884	1,789	17,894	37,969
3	1,286	12,862	58,746	1,677	16,774	54,743
4	1,085	10,852	69,598	1,485	14,855	69,598
5	0,752	7,523	77,121			
6	0,646	6,457	83,578			
7	0,490	4,903	88,481			
8	0,416	4,156	92,637			
9	0,389	3,887	96,524			
10	0,348	3,476	100,000			

Tabela 4.32 - Matriz de Componentes Rotacionada para o Bloco 1

	Componentes			
	1	2	3	4
Q9	0,801	0,231	0,132	0,163
Q13	0,781	7,687E-03	-1,552E-02	-0,111
Q14	0,748	0,112	7,153E-02	0,124
Q7	-2,542E-04	0,798	-0,103	5,456E-02
Q8	0,195	0,790	0,251	-4,779E-02
Q10	0,359	0,621	-2,386E-02	0,412
Q3	-1,661E-02	0,105	0,855	0,118
Q4	0,145	-5,583E-02	0,850	5,487E-02
Q1	2,511E-02	-4,606E-02	-9,176E-03	0,888
Q5	8,704E-02	0,244	0,356	0,671

O fator 1, responsável por 30,29% da variância total, é formado pelas variáveis Q9 – Imagem interna da empresa, Q13 – Envolvimento com o Programa de Qualidade Total e Q14 – Mudanças organizacionais. Observa-se que os subfatores citados relacionam-se ao orgulho de pertencer à empresa e à confiança no futuro da organização. Assim, esse fator foi denominado “Imagem da Empresa”.

O conjunto das variáveis Q7 – Fluxo de informações, Q8 – Veículos de comunicação e Q10 – Imagem externa da empresa - integra o segundo fator. Verificando-se a natureza dessas variáveis, constata-se que todas estão associadas à comunicação interna e externa, sendo esse fator chamado de “Comunicação”.

O terceiro sub-bloco é explicado, fundamentalmente, pelas variáveis Q3 – Remuneração e Q4 – Eqüidade salarial interna. Considerando que essas variáveis estão associadas às políticas de remuneração da empresa, esse fator foi denominado de “Compensação”.

O último fator desse Bloco é também formado por apenas duas variáveis, respondendo por 10,85% da variância total explicada. São elas: Q1 – Conteúdo do cargo e Q5 – Eqüidade salarial interna. Por ambas estarem associadas ao sentimento de justiça e adequação, tanto em relação às próprias capacidades e atividades desenvolvidas, como em relação à remuneração percebida em comparação à dos colegas, este fator foi chamado de “Justiça”.

As variáveis , Q2 – Ritmo de trabalho, Q6 – Benefícios, Q11 – Prática da missão, visão e valores, Q12 – Conhecimento dos objetivos, Q15 – Expectativas em relação à empresa e Q16 – Integração entre as áreas – foram excluídas da análise, por apresentarem baixo grau de comunalidade com as outras.

Os testes KMO (0,692 > 0,6) e de esfericidade de Bartlett (sig = 0,000) também foram realizados para o Bloco 2, apresentando resultados adequados, conforme se pode constatar no Quadro 4.6.

Medida de adequação da amostra Kaiser-Meyer-Olkin	0,692
Significância do Teste de Esfericidade de Bartlett	0,000

Quadro 4.6 - Testes KMO e de Bartlett para o Bloco 2

Os sub-blocos gerados pela análise fatorial para o Bloco 2 - Fatores Ambientais – estão demonstrados na Tabela de Matriz Rotacionada para o Bloco 2. Foram identificados três fatores, que explicam 62,95% da variância total dos dados, conforme ilustra a Tabela 4.36.

A Tabela a seguir ilustra a correlação entre as variáveis desse Bloco.

Tabela 4.33 - Comunalidade entre as Variáveis do Bloco 2

Variáveis	Comunalidade
Q17	0,633
Q18	0,607
Q21	0,554
Q23	0,633
Q24	0,565
Q22	0,527
Q20	0,887

Tabela 4.34 - Variância Total Explicada para o Bloco 2

Componente	Autovalores Iniciais			Somadas Rotacionadas do Quadrado das Cargas		
	Total	% da Variância	% Cumulativo	Total	% da Variância	% Cumulativo
1	2,333	33,331	33,331	1,717	24,522	24,522
2	1,065	15,217	48,548	1,585	22,637	47,159
3	1,008	14,401	62,949	1,105	15,790	62,949
4	0,869	12,419	75,368			
5	0,683	9,750	85,119			
6	0,586	8,373	93,492			
7	0,456	6,508	100,000			

Tabela 4.35 - Matriz de Componentes Rotacionada para o Bloco 2

	Componentes		
	1	2	3
Q17	0,796	-9,815E-04	3,281E-03
Q18	0,727	0,263	-9,631E-02
Q21	0,591	0,154	0,425
Q23	0,268	0,745	-7,698E-02
Q22	-0,117	0,707	0,115
Q24	0,346	0,658	0,111
Q20	-1,574E-02	5,547E-02	0,940

O primeiro fator desse Bloco, o fator cinco, é explicado fundamentalmente pelas variáveis Q17 – Clima no ambiente de trabalho, Q18 – Práticas de trabalho e Q21 – Disponibilidade de materiais e equipamentos. Essas variáveis estão relacionadas às condições emocionais do ambiente de trabalho e à própria organização dos processos de trabalho, desta forma, esse fator foi denominado “Organização do Trabalho”.

As variáveis Q22 – Segurança no trabalho, Q23 – Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e Q24 – Responsabilidade social da empresa, por sua vez, apresentam forte correlação com o sexto fator. Considerando que sua natureza está associada à integração entre a vida profissional e pessoal do indivíduo, esse fator foi chamado de “Trabalho e Espaço Total de Vida”.

O sétimo fator é formado apenas pela variável Q20 – Condições físicas de trabalho, recebendo esta mesma denominação.

A variável Q19 – Higiene e organização do local de trabalho - foi excluída da análise, por apresentar baixo grau de comunalidade com as outras desse Bloco.

Os resultados obtidos para o Bloco 3 – Fatores Comportamentais - nos teste KMO (0,697 > 0,6) e de esfericidade de Bartlett (sig = 0,000) também apresentaram resultados adequados, conforme se demonstra-se no Quadro 4.7.

Medida de adequação da amostra Kaiser-Meyer-Olkin	0,697
Significância do Teste de Esfericidade de Bartlett	0,000

Quadro 4.7 - Testes KMO e de Bartlett para o Bloco 3

A Tabela de Matriz Rotacionada para o Bloco 3 retrata os sub-blocos gerados pela análise fatorial para os Fatores Comportamentais. Cinco fatores foram identificados, os quais, em conjunto, explicam 62,79% da variância total dos dados, conforme se pode constatar na Tabela de Variância Total Explicada para este Bloco.

A correlação entre as variáveis desse Bloco estão ilustradas na Tabela 4.10, apresentada a seguir.

Tabela 4.36 - Comunalidade entre as Variáveis do Bloco 3 (continua na próxima página)

Variáveis	Comunalidade
Q25	0,560
Q26	0,617
Q27	0,661
Q28	0,748
Q29	0,641
Q30	0,513

Tabela 4.36 - Comunalidade entre as Variáveis do Bloco 3 (continuação)

Q31	0,693
Q32	0,496
Q33	0,645
Q34	0,675
Q35	0,612
Q36	0,685
Q37	0,629
Q38	0,612

Tabela 4.37 - Variância Total Explicada para o Bloco 3

Componente	Autovalores Iniciais			Somadas Rotacionadas do Quadrado das Cargas		
	Total	% da Variância	% Cumulativo	Total	% da Variância	% Cumulativo
1	3,327	23,766	23,766	1,982	14,159	14,159
2	1,922	13,726	37,492	1,936	13,827	27,986
3	1,357	9,691	47,183	1,677	11,979	39,964
4	1,167	8,334	55,517	1,616	11,545	51,510
5	1,018	7,274	62,791	1,579	11,281	62,791
6	0,843	6,023	68,814			
7	0,806	5,756	74,570			
8	0,757	5,410	79,980			
9	0,657	4,692	84,672			
10	0,522	3,726	88,398			
11	0,487	3,479	91,877			
12	0,438	3,130	95,007			
13	0,389	2,775	97,782			
14	0,310	2,218	100,000			

Tabela 4.38 - Matriz de Componentes Rotacionada para o Bloco 3

	Componentes				
	1	2	3	4	5
Q25	0,702	2,424E -02	0,131	0,214	6,257E -02
Q32	0,681	0,113	-2,435E -02	0,132	-4,543E -02
Q33	0,568	0,251	0,165	-0,195	0,441
Q34	0,564	0,267	0,510	5,351E -02	-0,153
Q31	9,636E -02	0,814	0,138	4,265E -02	3,192E -02
Q26	0,182	0,666	-0,365	2,402E -02	8,000E -02
Q30	6,923E -02	0,634	0,200	-2,139E -02	0,257
Q27	0,149	-8,010E -02	0,738	0,288	7,664E -02
Q35	0,148	0,444	0,620	-5,063E -02	-7,853E -02
Q37	9,336E -02	-8,096E -02	6,325E -02	0,780	-4,257E -02
Q38	0,178	0,146	0,116	0,739	-5,410E -03
Q29	-0,130	0,198	-0,125	9,052E -02	0,749
Q28	0,461	6,104E -02	8,365E -02	-0,205	0,695
Q36	-0,156	-7,697E -02	0,459	0,469	0,474

O oitavo fator, que é o primeiro deste Bloco, é explicado fundamentalmente pelas variáveis Q25 – Identificação com o cargo, Q32 – Capacidade da chefia aceitar críticas e reconhecer falhas, Q33 – *Feedback*, e Q34 – Reconhecimento pelo trabalho, sendo responsável por 23,77% da variância total explicada. Analisando-se a natureza dessas variáveis, verifica-se que elas estão associadas à satisfação com as atividades realizadas e ao reconhecimento, exercendo grande impacto sobre a motivação e o moral do pessoal. Tal fator foi, assim, chamado de “Moral”.

Para o nono fator, observam-se contribuições significativas das variáveis Q26 – Significação do cargo, Q30 – Orientação técnica fornecida pelo superior e , Q31 – Apoio sócio-emocional recebido do superior. Sua natureza revela uma associação desses aspectos com o relacionamento entre chefe e subordinado, sendo esse fator denominado “Relação Chefe-Subordinado”.

As variáveis Q27 – Crescimento profissional e Q35 – Tratamento imparcial – apresentam forte correlação com o décimo fator. Por apresentarem uma forte relação com as oportunidades de crescimento oferecidas aos empregados, esse fator foi denominado de “Oportunidades de Crescimento”.

O décimo primeiro sub-bloco é formado pelas variáveis Q37 – Autonomia em nível do cargo e Q38 – Segurança de emprego, recebendo a denominação de “Oportunidades de Uso das Capacidades”.

Finalmente, as variáveis Q28 – Desenvolvimento pessoal, Q29 – Relacionamento com os colegas e Q36 – Gestão participativa estão relacionadas com o último fator e, por estarem associadas à idéia de desenvolvimento e participação, este foi chamado de “Integração e Participação”.

4.5 Análise de *Clusters*

A Análise de *Clusters* foi realizada com o objetivo de identificar grupos com características comuns entre os respondentes:

Foram identificados três *clusters* na análise.

Tabela 4.39 - Frequência dos *Clusters*

Cluster	Frequência
1	31
2	48
3	32
Total	111

De acordo com a Tabela anterior, foram considerados apenas 111 respondentes para essa análise. Um dos participantes foi excluído porque estava formando um grupo sozinho (*outlier*).

As médias de satisfação obtidas para cada *cluster*, em cada um dos Blocos da pesquisa, foram as seguintes:

Tabela 4.40 - Médias de Satisfação Obtidas para cada *Cluster*

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
Bloco 1 Fatores Organizacionais	4,16	4,38	3,77
Bloco 2 Fatores Ambientais	4,68	4,70	3,91
Bloco 3 Fatores Comportamentais	4,00	4,72	3,99

Considerando-se que as médias globais de satisfação obtidas para cada Bloco da pesquisa foram: 4,12 para o Bloco 1; 4,45 para o Bloco 2 e 4,30 para o Bloco 3, pode-se concluir que o nível de satisfação de cada *cluster* com os fatores intervenientes em sua qualidade de vida no trabalho, em relação à média global da empresa, apresenta-se da seguinte forma:

Tabela 4.41 - Caracterização dos *Clusters*

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
Bloco 1 Fatores Organizacionais	Média	Alta	Baixa
Bloco 2 Fatores Ambientais	Alta	Alta	Baixa
Bloco 3 Fatores Comportamentais	Baixa	Alta	Baixa

Cada *cluster* pode ser caracterizado como a seguir:

Cluster 1

Demonstra indiferença em relação aos fatores organizacionais, satisfação com os elementos ambientais e insatisfação na parte comportamental.

Características: Escolaridade da quinta série primária ao segundo Grau completo e idade de 31 a 40 anos.

Interpretação: De forma geral, esse grupo apresenta-se indiferente em relação a sua QVT, revelando uma certa consciência crítica; mas, também, demonstrando acomodação e conformismo, o que é condizente com suas características: faixa etária madura e baixo grau de escolaridade.

Cluster 2

Apresenta satisfação em relação aos fatores organizacionais, ambientais e comportamentais.

Características: Funcionários da Obra, tanto ocupantes de cargos operacionais como Mestres e Contramestres, com grau de instrução até a quarta série primária e idade acima de 41 anos. Apesar do teste não ter dado significativo para o tempo de empresa, há um indicativo de que a maioria dos respondentes pertencentes a faixa de 3 a 10 anos de empresa (48,7%) e a grande maioria dos que possuem mais de 11 anos de empresa (54,8%) pertencem a esse grupo.

Interpretação: Esse grupo demonstra acomodação e revela-se conformado com todas as condições que lhe são oferecidas pela empresa, o que é condizente com seu grau de escolaridade reduzido, sua idade e tempo de empresa elevados e, ainda, por ocuparem cargos mais baixos na hierarquia da empresa.

Cluster 3

Apresenta insatisfação em relação a todos os fatores investigados.

Características: Funcionários da Sede, ocupantes dos cargos da categoria "Sede-Superior", que envolve os Técnicos de Nível Médio e Superior, Assessores, Analistas, Estagiários e Gestores, com grau de instrução de Segundo Grau completo a Superior completo e idade até 30 anos. Apesar do teste não ter dado significativo para o tempo de empresa, há um indicativo de que a maioria dos respondentes que possuem até 2 anos de empresa (41,5%) pertencem a esse grupo.

Interpretação: Esse grupo apresenta-se bastante crítico em relação a todos os fatores de QVT investigados, revelando que a qualidade de vida proporcionada pela Ediba não atende a suas expectativas. Esse posicionamento é condizente com seu grau de instrução elevado, idade baixa e pouco tempo de empresa. Por ocuparem cargos mais altos na hierarquia, esse grupo possui maiores responsabilidades e consegue ter uma visão da empresa de forma geral.

A estratificação em relação ao sexo, estado civil e número de dependentes não foi considerada, porque os testes não foram significativos.

5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Neste capítulo, apresentam-se as principais conclusões e implicações extraídas da análise dos dados coletados junto a 112 trabalhadores da Ediba, empresa atuante no setor de construção civil, localizada na cidade de Porto Alegre.

Os resultados da pesquisa fornecem subsídios para a proposição de melhorias à empresa, visando ao aumento do nível de satisfação de seus colaboradores com sua QVT.

Para tanto, partiu-se do referencial teórico, tratado no Capítulo 2, o qual forneceu a base necessária para a elaboração do instrumento de coleta de dados e suporte para a metodologia de desenvolvimento da pesquisa e para a análise e interpretação dos resultados, investigados através da Estatística Descritiva, Análise de Variância, Análise Fatorial e *Clusters*.

Para finalizar o trabalho, expõem-se as limitações do estudo e sugestões para próximas pesquisas.

5.1 A QVT na Ediba

A pesquisa permitiu determinar o nível de satisfação dos colaboradores da Ediba com os principais fatores intervenientes em sua QVT, além de traçar um perfil do trabalhador da empresa pesquisada.

5.1.1 Perfil do Trabalhador da Ediba

Através da análise estatística descritiva das variáveis demográficas investigadas, o estudo permitiu delinear o perfil da população pesquisada: o trabalhador da Ediba é predominantemente um indivíduo do sexo masculino (79,5%), com idade média de 42 anos, casado (70,5%) e possui de um a dois dependentes (42,9%). Trabalha na empresa há 8 anos, em média, e, quanto ao grau de instrução, não estudou além da 4ª série primária (49,5%).

A grande maioria dos colaboradores (61,6%) trabalha nos canteiros de obras e ocupa cargos operacionais nesses locais (51,8%).

Destaca-se, no perfil do empregado da Ediba, a idade avançada e o elevado tempo de permanência na empresa. Apesar de se notar uma preocupação recente da empresa em renovar o seu quadro funcional, sugere-se à Ediba que dedique atenção especial a este aspecto, até mesmo por questões de aposentadoria. Uma rotatividade extremamente baixa pode levar a empresa a não acompanhar as mudanças do mercado, ficando estagnada e assumindo uma posição frágil em relação aos concorrentes.

Acredita-se que, pelo fato de muitos colaboradores estarem atuando na empresa desde a sua fundação, tenham-se criado fortes vínculos de amizade entre estes e os dirigentes e, mesmo, de gratidão, por haverem dedicado grande parte de sua vida à empresa. Assim, deve existir um cuidado para que a permanência dos funcionários não seja definida por critérios pessoais, mas de competência técnica.

5.1.2 Diagnóstico da QVT

Os indicadores de qualidade de vida investigados na pesquisa foram transformados em afirmativas no instrumento de coleta de dados, para facilitar sua avaliação por parte dos respondentes.

A percepção dos respondentes em relação às variáveis investigadas foi avaliada segundo uma escala intervalar de 5 pontos, onde “1” corresponde a “discordo totalmente” e “5”, a “concordo totalmente”, sendo os pontos “2”, “3” e “4” intermediários.

Considerando-se que todas as afirmativas fazem referência positiva aos respectivos indicadores de QVT, pode-se interpretar o grau de satisfação dos trabalhadores da Ediba da seguinte forma:

- 1 - totalmente insatisfeito
- 2 - parcialmente insatisfeito
- 3 - neutro
- 4 - parcialmente satisfeito
- 5 - totalmente satisfeito

Os resultados gerais da pesquisa revelaram que os trabalhadores da Ediba sentem-se parcialmente satisfeitos com sua qualidade de vida em situação de trabalho, conforme revela a média global 4,29.

Apresenta-se, a seguir, de forma concisa, as conclusões relativas à percepção dos participantes da pesquisa sobre os elementos intervenientes em sua QVT investigados.

Todos os elementos de QVT apresentaram resultados satisfatórios:

- Elementos Organizacionais: média 4,12
- Elementos Ambientais: média 4,45
- Elementos Comportamentais: média 4,30

5.1.2.1 Elementos Organizacionais

Nesse fator, verifica-se o menor grau de satisfação dos trabalhadores da Ediba.

O nível de satisfação dos respondentes com os Elementos Organizacionais (média 4,12) ficou um pouco abaixo do nível geral de satisfação dos trabalhadores da Ediba com sua QVT (4,29).

O setor que se mostrou mais insatisfeito com esse fator foi a Diretoria Administrativo-Financeira (3,97), enquanto a Diretoria Técnica (4,31) apresentou o maior grau de satisfação.

Os subfatores que mais contribuíram para o descontentamento dos funcionários com esse aspecto foram:

- Prática da Missão, Visão e Valores: média 2,48
- Conhecimento dos Objetivos: média 3,15
- Equidade Salarial Interna: média 3,51
- Remuneração: média 3,55
- Fluxo de informações: média 3,71

Analisando-se esses indicadores, constata-se que a insatisfação com os Elementos Organizacionais está relacionada, basicamente, à Compensação e à Comunicação.

A insatisfação em relação à equidade salarial interna e à justiça e adequação da remuneração é bastante preocupante, visto que a insatisfação com a remuneração pode refletir-se em outros subfatores. Segundo HERZBERG et al. (1968), a remuneração não é um fator motivacional, ou seja, quando atendida de forma adequada, não causa satisfação; porém, se não for percebida de forma positiva, causa descontentamento.

Com base nos resultados obtidos, sugere-se à empresa que reavalie suas políticas e estratégias de remuneração, visando aumentar o grau de satisfação dos colaboradores, no que se refere à compensação. Uma medida que poderia ser adotada seria a implementação de um Plano de Cargos e Salários, buscando adequar a remuneração de cada cargo com suas atividades e responsabilidades, bem como a realização de pesquisas salariais periódicas, para balizar os salários da empresa com os praticados no mercado. Essas ações, além de contribuírem para elevar a satisfação dos colaboradores, provavelmente otimizariam os recursos destinados à folha de pagamento da empresa.

Acredita-se, também, que uma estratégia de remuneração clara e consistente com as metas da organização, estabelecendo alguma forma de participação dos empregados nos resultados da empresa, como uma premiação pela produtividade, cumprimento de prazos, redução de desperdício ou alcance de metas de indicadores de desempenho, teria um efeito motivador bastante positivo na população, além de contribuir, sobremaneira, para o efetivo comprometimento dos empregados com seu trabalho e com a empresa, de modo geral.

A Comunicação Interna é outro fator que causa descontentamento aos funcionários.

Segundo FERNANDES (1996), a eficácia da comunicação interna, tanto vertical (*top-down*) quanto horizontal, é um item fundamental para a satisfação dos trabalhadores.

Na era da informação, em que mudanças ocorrem de forma bastante rápida, cada vez mais é necessário que o processo de comunicação, nas organizações, desenvolva-se de forma eficaz, pois todos os membros precisam ter acesso às informações no menor tempo possível.

Além de contribuir para o envolvimento e comprometimento dos colaboradores com a organização, por estes possuírem informação e conhecimento acerca do negócio, somente um processo de comunicação eficaz é capaz de fazer com que os diversos setores ajam de forma integrada, facilitando a conquista dos objetivos gerais da empresa.

Para a melhoria desse indicador, sugere-se à organização que procure identificar as principais causas que dificultam a disseminação das informações na Ediba, tais como a centralização, para tomar ações específicas sobre estes pontos.

De forma geral, propõe-se a sistematização de reuniões periódicas entre a Diretoria e os Gerentes, e destes com sua equipe, com o objetivo de informar sobre os principais acontecimentos e informações relevantes da empresa.

Outra medida que poderia ser adotada pela empresa é o desenvolvimento de uma rede interna de informática – intranet – para que todos recebam as informações em tempo real. Como o pessoal que trabalha nos canteiros de obra não possui acesso a computadores, um funcionário do escritório seria responsável por repassar-lhes informações relevantes, bem como atualizar o mural de cada Obra periodicamente.

Acredita-se que o processo de comunicação da empresa tende a melhorar, pois medidas já estão sendo tomadas nesse sentido, como a divulgação de informações relevantes nos murais, para que todos tenham conhecimento.

Especificamente, no que se refere ao descontentamento dos colaboradores da Ediba com o conhecimento e prática da Missão, Visão e Valores da empresa, acredita-se que a realização de uma campanha interna de divulgação e incentivo à aplicação dessas políticas no dia-a-dia de trabalho, bem como o exemplo dos superiores, será suficiente para melhorar o resultado desse indicador.

Para a melhoria do grau de satisfação dos colaboradores no que tange ao conhecimento dos objetivos da empresa, sugere-se, também, uma divulgação intensa desses aspectos, especialmente para os trabalhadores das Obras, que revelaram a maior insatisfação nessa variável.

Vale ressaltar que objetivos são os resultados que a empresa pretende alcançar e só podem ser atingidos através dos colaboradores. Portanto, se estes não conhecem os objetivos traçados pela empresa e, ainda, a Missão, a Visão e os Valores organizacionais, será muito difícil implementar as estratégias da organização, bem como obter uma atuação integrada de todas as áreas, a fim de atingir as metas globais da empresa.

Provavelmente, a disseminação dos objetivos da empresa, bem como da Visão, Missão e Valores a todos os colaboradores irá facilitar a união de esforços entre as áreas, para atingir as metas globais da organização.

5.1.2.2 Elementos Ambientais

A média de satisfação apresentada pelos respondentes em relação aos Elementos Ambientais (4,45) mostrou-se superior à média geral de satisfação dos trabalhadores da Ediba com sua QVT (4,29), sendo este fator o que revelou o maior grau de contentamento dos trabalhadores.

A Diretoria Comercial (4,13) apresentou a maior insatisfação com os Elementos Ambientais, enquanto o pessoal das Obras (4,61) revelou-se o mais satisfeito com esse aspecto.

Os indicadores que apresentaram os menores índices de satisfação nesse aspecto foram:

- Condições físicas de trabalho: média 3,94
- Práticas de trabalho: média 4,29
- Disponibilidade de materiais, equipamentos e ferramentas: média 4,32

Analisando-se os resultados obtidos neste Bloco da pesquisa, verifica-se que devem ser tomadas ações para a melhoria das condições físicas de trabalho dos funcionários, especialmente nos canteiros de obras, onde se observaram os menores índices de satisfação.

É compreensível que os trabalhadores das Obras não expressem satisfação em relação às condições físicas em que desempenham suas atividades, pois trabalham, na maior parte do tempo, em condições insalubres. Acredita-se, assim, que seria conveniente tornar mais agradável o local de trabalho desses colaboradores e, já que não se pode interferir diretamente nas condições de iluminação, ventilação, temperatura e ruído, visto que estes trabalham quase sempre ao ar livre, sugere-se melhorar a área de vivência desses trabalhadores, que engloba o refeitório, banheiros e vestiário.

Algumas medidas que poderiam ser adotadas pela empresa, visando à melhoria da satisfação desses trabalhadores com suas condições físicas de trabalho, seriam:

- mensuração do nível de ruído dos canteiros de obras, para diagnosticar se está adequado às pessoas que ali trabalham, tomando ações para corrigir o problema, se for o caso;

- participação mais atuante da CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, tanto na Sede como nas Obras, visando melhorar as condições de trabalho e prevenir acidentes;
- melhoria das instalações de uso dos trabalhadores das Obras (refeitório, banheiros, chuveiros, bebedouro, armários para guardar pertences pessoais, etc.), oferecendo a eles um local mais agradável para seu descanso e suas necessidades básicas, o que, provavelmente, irá contribuir para a elevação de sua moral e auto-estima;
- fornecimento de equipamentos adequados, tais como uniforme adequado ao clima.

No que se refere à padronização e normatização dos processos de trabalho, os funcionários expressaram, de modo geral, um grau de satisfação reduzido. Vale ressaltar que, enquanto os funcionários da Sede não demonstram contentamento com esse aspecto, os funcionários das Obras mostraram-se bastante satisfeitos.

A percepção dos funcionários em relação a esse indicador tende a melhorar, pois a Ediba está identificando todos os seus processos de trabalho e descrevendo a forma como são desenvolvidos, sendo esta uma etapa necessária para a conquista da certificação ISO 9001.

Provavelmente, o alto índice de satisfação, revelado pelo pessoal das Obras, deve-se ao fato de que, desde o ano de 2001, já estavam sendo elaboradas “instruções” para todas as atividades desenvolvidas nos canteiros de obras.

Os trabalhadores da Ediba, especialmente os membros da Diretoria Técnica, também expressaram um grau de satisfação pequeno em relação à disponibilidade de materiais e equipamentos adequados e em número suficiente para a realização do seu trabalho.

Acredita-se que esse indicador poderia tornar-se fonte de satisfação para os funcionários se fosse realizado um levantamento das necessidades de cada Departamento, bem como a manutenção preventiva e sistemática nos equipamentos existentes, evitando sua quebra, e que estes fossem atualizados periodicamente, evitando que se tornassem obsoletos. É claro que essas medidas dependem de disponibilização de verbas por parte da empresa, porém, medidas simples, como a avaliação da qualidade dos materiais adquiridos, não implicam despesas extras e podem ser extremamente eficazes, contribuindo, até mesmo, para a redução de custos, na medida em que evitam o retrabalho ou a devolução do material.

5.1.2.3 Elementos Comportamentais

A percepção dos funcionários quanto aos elementos Organizacionais (média 4,30) é bastante próxima do seu posicionamento quanto à QVT geral na Ediba (4,29).

O setor que apresentou a menor satisfação em relação a esse fator foi a Diretoria Administrativo-Financeira (4,17), enquanto, por outro lado, nos canteiros de Obras constatou-se o maior contentamento com os Elementos Comportamentais (4,35).

Os subfatores que mais contribuíram para a menor satisfação dos respondentes com esse fator foram os seguintes:

- | | |
|--------------------------------|------------|
| • Gestão participativa: | média 3,24 |
| • Autonomia em nível do cargo: | média 3,45 |
| • Crescimento profissional: | média 3,77 |
| • Segurança de Emprego: | média 3,95 |
| • Tratamento imparcial: | média 4,08 |

Verifica-se, assim, que o aspecto que causa maior descontentamento aos funcionários é a falta de oportunidades de participar da solução de problemas e tomada de decisões em nível da empresa.

A participação dos empregados é um indicador citado pela grande maioria dos autores que se ocuparam do tema QVT, tais como WESTLEY (1979) e NADLER e LAWLER (1983), como interveniente na satisfação dos empregados.

Considerando-se a importância que é atribuída à participação dos trabalhadores para sua QVT, julga-se oportuno que a Ediba tome alguma ação para a melhoria desse aspecto.

O incentivo à formação de pequenos grupos, para buscar soluções para problemas específicos ou discutir a implementação de melhorias, com o conseqüente reconhecimento dos resultados desse trabalho pela empresa, é uma medida que poderia ser bastante eficaz, trazendo resultados surpreendentes para a empresa.

Outra ação que poderia ser adotada pela Ediba, para melhorar o grau de satisfação dos trabalhadores com a gestão participativa, seria a adoção de uma postura aberta, tanto da Diretoria como dos Gestores e Engenheiros, procurando aprofundar o diálogo com os funcionários de nível hierárquico inferior, ouvindo e analisando as sugestões e queixas apresentadas por eles. Isso, provavelmente, traria benefícios para a Ediba, pois, conforme afirma FERNANDES (1996), todo trabalhador sabe do que precisa para melhorar sua

performance profissional e quais são suas necessidades para desenvolver um trabalho melhor, e, em contrapartida, faria com que os trabalhadores se sentissem valorizados.

A descentralização do poder das chefias e a realização de reuniões departamentais periódicas, em que todos tivessem a oportunidade de participar e expressar livremente sua opinião, sem receio de represálias, é outra medida que também poderia contribuir para elevar o grau de satisfação e, também, de comprometimento dos colaboradores, pois sabe-se que os indivíduos tornam-se mais comprometidos, envolvidos e motivados com as decisões das quais participam.

Acredita-se que essas medidas - especialmente a descentralização do poder das chefias - também podem contribuir para a melhoria da satisfação dos respondentes no que tange à autonomia em nível do cargo.

Cabe ressaltar que este subfator, que se refere à independência em relação a controles externos, é considerado por WALTON (1973) como um dos principais aspectos que influenciam a qualidade de vida dos trabalhadores.

O fato dos colaboradores da Ediba não expressarem satisfação em relação às oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela empresa é bastante preocupante, pois esta é uma poderosa fonte de motivação para os trabalhadores.

A percepção, por parte do indivíduo, de que uma dada situação não lhe oferece condições de progredir constitui-se em fator desmobilizador. Não é preciso que todos esperem atingir o topo da organização, mas devem perceber oportunidades em nível do próprio cargo. Seria interessante que os colaboradores acreditassem que podem alcançar cargos de maior responsabilidade, mais elevados hierarquicamente, e progredir profissionalmente, se estiverem preparados para tal. Sabendo-se que a promoção estaria condicionada a fatores como o desempenho no cargo, a habilidade no relacionamento com os colegas, o conhecimento técnico e as aptidões gerenciais, o indivíduo seria estimulado a desenvolver essas competências.

Considerando-se que quase 50% dos funcionários não completaram o ensino fundamental, e uma expressiva parcela deles possui cursos incompletos, sugere-se à organização que desenvolva um plano de incentivo, para que os colaboradores retomem ou dêem continuidade aos seus estudos, de modo a atender às necessidades de pessoal qualificado por parte da empresa.

Consciente da importância da qualificação e capacitação do quadro de pessoal para o desempenho da empresa, a Ediba mantém, desde 2001, uma escola de primeira a quarta série primária, totalmente subsidiada, para seus colaboradores. Porém, não oferece nenhum incentivo após a conclusão dessa etapa.

Para a qualificação dos recursos humanos da empresa, buscando a excelência empresarial, considera-se desejável a conclusão do ensino fundamental para níveis operacionais, a formação em nível de Segundo Grau para Auxiliares e Mestres de Obra, e curso Superior para Analistas e cargos de Supervisão e Gerência, sendo desejável Pós-Graduação para níveis Gerenciais.

Acredita-se que a implementação de um programa para incentivar o desenvolvimento dos empregados, tal como a oportunidade de participar de treinamentos, congressos e palestras, promovidos por outras instituições, além do incentivo à educação formal, traria resultados positivos tanto para a empresa, na forma de um quadro funcional mais capacitado, como para os empregados, que poderiam aperfeiçoar suas habilidades, atualizar seus conhecimentos ou adquirir novas competências. Assim, provavelmente, elevar-se-ia o grau de satisfação dos colaboradores com as oportunidades de crescimento profissional e, também, de desenvolvimento pessoal oferecidas pela empresa.

Os trabalhadores também não expressaram satisfação em relação à segurança de emprego, aspecto que é salientado por WALTON (1979), entre outros autores, como interveniente na QVT.

Sabe-se que é importante que os trabalhadores sintam-se tranqüilos em relação a sua estabilidade no emprego, para que possam desempenhar adequadamente suas funções, assim, julga-se oportuna a adoção de alguma medida para a melhoria desse item.

Acredita-se que a melhoria da comunicação interna, proporcionando a disseminação das informações a todos os funcionários e evitando a ocorrência de boatos, o desenvolvimento de um Programa de Preparação para a Aposentadoria e a manutenção da empregabilidade (incentivo à educação, participação em treinamentos e oportunidades de desenvolvimento em geral) contribuiriam para tornar esse indicador fonte de satisfação para os respondentes.

O subfator que investiga a percepção dos trabalhadores quanto à igualdade no tratamento dispensado aos colaboradores apresentou um nível reduzido de satisfação, o que é preocupante.

Provavelmente, pelo fato da Ediba possuir diversos colaboradores com algum grau de parentesco e, também, por existirem funcionários que trabalham há muito tempo na empresa, os parentes ou colegas de longa data sejam privilegiados. Julga-se importante que a empresa identifique essas situações e que haja um esforço, por parte dos gestores, em tratar todos os colaboradores de forma imparcial, igualitária e justa, sem preferências ou preconceitos pessoais, pois o favorecimento de alguns funcionários em detrimento de outros é extremamente desestimulante, para aqueles que são marginalizados, e não produz,

necessariamente, motivação nos preferidos, além de contribuir para o surgimento de conflitos, competitividade e desunião da equipe.

5.2 Limitações do Estudo

O estudo da qualidade de vida no trabalho, tal como aqui apresentado, fornece importantes dados para subsidiar a gestão de recursos humanos, porém devem ser ressaltadas as limitações do trabalho.

Por se tratar de um estudo de caso, é importante lembrar que a pesquisa foi realizada em apenas uma empresa do setor de construção civil, assim, as conclusões do estudo não podem ser generalizadas, estando restritas à realidade empresarial investigada.

Outra limitação concerne ao fato de que mudanças significativas no ambiente interno e externo da empresa devem levar a novas análises, a fim de verificar se as conclusões da pesquisa permanecem válidas, pois estas estão vinculadas a um contexto organizacional que sofre influência das políticas, estratégias e do clima da organização, bem como do mercado externo.

No que diz respeito à metodologia da pesquisa, o uso do questionário, para investigar a percepção dos respondentes, representa outra restrição, pois o uso de um instrumento padronizado e de escala de intensidade para apreender percepções e julgamentos subjetivos dificulta o tratamento mais aprofundado dos dados. Procurou-se, contudo, minimizar o efeito dessas restrições através da elaboração de um instrumento de coleta de dados fidedigno e validado através de testes estatísticos específicos.

Finalmente, pode-se considerar que o fato de haver uma confusão entre os termos “qualidade de vida”, que possui diversos entendimentos, e a linha de pesquisa “qualidade de vida no trabalho” já se constitui, por si, um fator limitante para a compreensão da real importância dos resultados da pesquisa.

5.3 Recomendações para Próximas Pesquisas

As limitações do estudo demonstraram que a abordagem do tema não se encontra, de forma alguma, esgotada. Seria muito interessante que novas pesquisas fossem realizadas, a fim de ampliar o nível de conhecimento sobre a qualidade de vida no trabalho, entre os trabalhadores do setor da construção civil.

A abordagem mais aprofundada de aspectos já investigados na pesquisa, bem como o tratamento qualitativo da percepção dos respondentes, utilizando-se a técnica de entrevista em profundidade, para a coleta de dados, poderia encaminhar a estudos complementares.

Um estudo focando a QVT dos empresários do setor de construção civil, que enfrentam uma etapa de grandes mudanças no setor, seria outro campo de investigação que mereceria atenção em próximas pesquisas.

O desenvolvimento de pesquisas similares em outras empresas do setor, utilizando o mesmo instrumento de coleta de dados, possibilitaria generalizar as conclusões para a população de trabalhadores do setor de construção civil, subsidiando a gestão de RH do setor.

Pesquisar uma empresa de construção civil, enfim, foi extremamente estimulante, pois existem poucos estudos nesse setor, principalmente na área de Recursos Humanos. As mudanças que vêm ocorrendo no mercado e o aumento da competitividade do setor impõem às construtoras desafios de modernização tecnológica e de gestão. E, como toda mudança só se faz através das pessoas, a realização de estudos na área de Recursos Humanos é condição necessária para o desenvolvimento do setor.

5.4 Considerações Finais

A idéia central dos Programas de QVT é identificar os fatores que interferem na satisfação dos indivíduos em situação de trabalho e, dentro do possível, torná-los mais favoráveis à percepção dos trabalhadores. Com isto, a produtividade, motivação e comprometimento dos trabalhadores eleva-se, aumentando, conseqüentemente, o desempenho da organização.

Atualmente, formas de gestão baseadas na QVT podem trazer melhorias significativas para a satisfação dos trabalhadores e para os resultados da organização. A importância dos Programas de QVT, no futuro, é questionável, pois o conceito tradicional de trabalho está mudando.

NADLER e LAWLER (1983) estudaram as diferentes concepções de QVT ao longo do tempo, desde 1959, quando QVT era vista como uma variável, passando pelos entendimentos de abordagem, método e movimento, até o período de 1979 a 1982, quando QVT passou a ser vista como “tudo”, a solução para todos os problemas das empresas.

Nessa fase, que se acredita, perdure até os dias de hoje, pois a organização do trabalho atual ainda é a mesma da sociedade industrial, as organizações buscam sobreviver num mercado competitivo internacional através do aumento da produtividade e da qualidade. E a QVT é indispensável para a competitividade e produtividade das organizações, pois somente empregados satisfeitos são motivados e comprometidos com seu trabalho. Assim, a QVT torna-se o caminho para a melhoria da produtividade, da qualidade dos produtos e do desempenho dos recursos humanos e, conseqüentemente, da organização.

Afinal, se a vantagem competitiva dá-se através das pessoas, não se pode obter qualidade em produtos ou serviços se aqueles que o produzem não apresentam satisfação com seu trabalho. (FERNANDES, 1996)

No futuro, porém, NADLER e LAWLER (1983) colocam que QVT passará a ser “nada”. Assim que as novas formas de organização do trabalho, características da sociedade pós-industrial, predominarem em nossa sociedade, não haverá mais preocupação com a QVT.

A capacidade das novas tecnologias em substituir o trabalho humano, o custo decrescente dos produtos e a saturação de alguns mercados são indicativos de uma grande mudança, que levará à delegação progressiva do trabalho de mera execução às máquinas e à criação de um novo equilíbrio entre o tempo de trabalho e o tempo livre, pendendo cada vez mais a favor deste último. (DE MASI, 1999 e 2000b)

A incapacidade do atual sistema de organização do trabalho em utilizar de forma eficiente os recursos humanos de que dispõe também ratifica a necessidade dessa mudança: de um lado, trabalhadores hiperocupados dedicam todo seu tempo de vida ao ofício, enquanto, de outro, desempregados são totalmente excluídos do mundo da produção e da sociedade. (DE MASI, 1999)

DE MASI (1999) coloca que se vive, atualmente, em uma sociedade pós-industrial, enquanto a forma de organização do trabalho ainda é a mesma da era industrial. As

tendências do trabalho para o futuro são a redução drástica do tempo dedicado ao trabalho, a redução progressiva da responsabilidade do Estado e da organização com os cidadãos e o teletrabalho. Cada indivíduo será responsável por utilizar da melhor forma seu tempo livre, buscando aumentar cada vez mais o conhecimento.

Na medida em que o trabalho do tipo executivo for confiado às máquinas, e o homem assumir o monopólio das atividades criativas, cada pessoa deverá manter-se motivada e qualificada para realizar tarefas criativas e será responsável por gerir seu próprio tempo. A sociedade, por sua vez, deverá arranjar meios de redistribuir o trabalho e a riqueza.

Nessa nova sociedade, em que o tempo livre prevalecerá sobre o tempo de trabalho, novos valores deverão emergir: intelectualização, emotividade, ética e qualidade de vida. A importância dada ao saber, ao convívio social, ao amor, à amizade e à introspecção irá prevalecer sobre o dinheiro, a posse dos bens materiais e o poder. (DE MASI, 2000a) A vida nessa sociedade terá de ser replanejada em função dessas novas prioridades e dos novos valores.

Acredita-se, assim, que, no futuro, haverá a preocupação de cada um em melhorar continuamente sua qualidade de vida, utilizando da melhor forma seu tempo livre e aumentando cada vez mais seus conhecimentos. A QVT, tal como a conhecemos hoje, não fará mais sentido na sociedade do futuro.

Para finalizar a pesquisa, percebe-se que os objetivos do presente estudo foram alcançados, na medida em que se conseguiu mensurar o grau de satisfação dos colaboradores da Ediba em relação aos principais elementos intervenientes em sua QVT.

Através da avaliação dos indicadores de QVT investigados, pretendeu-se fornecer subsídios a ações relacionadas com a melhoria da qualidade de vida no trabalho na Ediba, condição fundamental para que os trabalhadores sintam-se estimulados à participação e ao envolvimento com todas as atividades relacionadas ao seu trabalho e à empresa, contribuindo, desta forma, para o sucesso do Programa de Qualidade Total, para o alcance das metas organizacionais, para o oferecimento de produtos e serviços de melhor qualidade aos clientes, para o seu efetivo desenvolvimento e realização profissional e pessoal.

Com base nos resultados da pesquisa, constatou-se que a grande maioria dos indicadores de QVT foram avaliados de forma satisfatória, porém todos podem receber medidas corretivas, a fim de elevar a satisfação da população investigada, devendo ser priorizados aqueles que registraram os mais baixos índices de satisfação.

A fim de obter um alto nível de comprometimento dos trabalhadores e otimizar a produtividade, sugere-se que sejam tomadas medidas que visem fazer com que os funcionários percebam todos os fatores intervenientes em sua qualidade de vida como

satisfatórios, ou seja, alcançar a média 4,5, em todos os setores, para todos os subfatores investigados.

Essa seria uma meta bastante audaciosa e dependeria tanto do empenho e da disponibilidade de recursos, por parte da organização, para atender, de forma mais satisfatória, a determinadas necessidades e desejos de seus empregados, como do interesse destes em colaborar com a empresa e desempenhar suas atividades da melhor forma possível, buscando sempre a satisfação dos clientes.

É importante salientar que a pesquisa para avaliar a QVT deve ser realizada sistematicamente, em períodos de tempo predeterminados, buscando estabelecer os benefícios resultantes das ações geradas pelas pesquisas anteriores, monitorando os resultados obtidos e identificando outros pontos que devem ser tratados. Sabe-se que, se não houver um acompanhamento dos indicadores ao longo do tempo, as melhorias também não serão efetivas. Além disso, o simples fato de ouvir, sistematicamente, o trabalhador, contribui para que este se sinta valorizado.

Espera-se que a realização deste estudo, apesar de suas limitações, possa contribuir para a gestão mais eficaz dos recursos humanos das organizações, bem como se constituir em estímulo para futuras pesquisas nessa área. Porém, mesmo que o trabalho consiga apenas suscitar reflexão acerca da importância da satisfação dos trabalhadores com sua qualidade de vida em situação de trabalho para o desempenho das organizações, acredita-se justificada sua realização.

Por fim, deseja-se agradecer à Diretoria e aos colaboradores da Ediba pela oportunidade de realizar a presente pesquisa, esperando haver contribuído para a melhoria do grau de satisfação dos trabalhadores com sua QVT e, conseqüentemente, do desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBETTA, Pedro Alberto. *Estatística Aplicada às Ciências Sociais*. 2ª ed. Florianópolis: Editoria da UFSC, 1998.

BERGERON, J.L., PETIT, A., BÉLANGER, Laurent. *Gestion des Ressources Humaines: une approche global et intégrée*. Quebec: Gaëtan Morin Editeur, 1984.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. *Trabalho e Qualidade de Vida*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

BOWDITCH, James L. e BUONO, Anthony F. *Elementos de Comportamento Organizacional*. Traduzido por José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992. Tradução de A Primer on Organizational Behavior.

BÚRIGO, Cláudia Cristina Dutra. *Qualidade de Vida no Trabalho: dilemas e perspectivas*. Florianópolis: Insular, 1997.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. *Teoria Geral da Administração: pensando e fazendo*. 2ª ed. Porto Alegre: AGE, 1998.

DAVIS, Keith. *Human Behavior at Work*. New York: McGraw Hill, 1981.

DE MASI, Domenico. *Desenvolvimento sem Trabalho*. 4. ed. Traduzido por Eugênia Deheinzelin. São Paulo: Esfera, 1999. Tradução de Sviluppo senza Lavoro.

_____. *O Ócio Criativo: entrevista a Maria Serena Palieri*. 2. ed. Traduzido por Léa Manzi. Rio de Janeiro: Sextante, 2000a. Tradução de Ozio Creativo.

_____. *O Futuro do Trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial*. 5. ed. Traduzido por Yadir A. Figueiredo. Rio de Janeiro: José Olympio; Brasília: Ed. da UnB, 2000b. Tradução de Il Futuro del Lavoro.

DONALDSON, Lex. "Teoria da Contingência Estrutural". In: CLEGG, Stewart R., HARDY, Cynthia, NORD, Walet R. *Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. Traduzido por Miguel Caldas, Roberto Fachin e Tânia Ficher. São Paulo: Atlas, 1998. Tradução de Handbook of organizational studies.

DRUCKER, Peter. *Administração: tarefas, responsabilidades, práticas*. Traduzido por Carlos Afonso Malferrari e outros. São Paulo: Pioneira, 1975. Tradução de: *Managements: tasks, responsibilities, practices*.

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

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GOMES, Franceline de Araújo. *Pesquisa e Análise de Conteúdo*. Rio de Janeiro: Âmbito Cultural Edições, 1979.

GUEST, R. H. "Quality of working life – learning from Tarrytown". *Harvard Business Review*, v.57, n.4, p.76-87, jul/ago 1979.

HACKMAN, Richard J. e SUTTLE, Lloyd J. *Improving Life at Work: behavioral science approaches to organizational change*. Santa Monica: Goodyear, 1977.

HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para Administradores de Empresas*. Traduzido por Dante Moreira Leite. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1974.

HERZBERG, Frederick, MAUSNER, Bernard e SNYDERMAN, Barbara. "One more time: how do you motivate employees?" *Harvard Business Review*, v.46, n.1, p.53-62, 1968.

ITAMI, Hiroyuki e NUMAGAMI, Tsuyoshi. "Dynamic Interaction between Strategy and Technology". *Strategic Management Journal*, v.13, 119-135, 1992.

KILIMNIK, Zélia Miranda, MORAES, Lúcio Flávio Renault de e RAMOS, Wilsa Maria. "O Atual Estado da Arte da Qualidade de Vida no Brasil". In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 1994, Curitiba/PR. *Anais*. Florianópolis: ANPAD, 1994. V.10, p. 305-325.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 1985.

LIMA, Irê Silva. "O Programa de Qualidade na Construção de Edificações e a Qualidade de Vida no Trabalho". In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 1994, Curitiba/PR. *Anais*. Florianópolis: ANPAD, 1994. V.10, p. 55-71.

_____. *Qualidade de Vida no Trabalho na Construção de Edificações: avaliação do nível de satisfação dos operários de empresas de pequeno porte*. Florianópolis, UFSC, 1995. Tese (Doutorado em Engenharia), Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

MASLOW, Abraham H. *Motivation and Personality*. New York: Haper e Row, 1954.

NADLER, David A. e LAWLER III, Edward E. "Quality of Working Life: perspectives and directions". *Organization Dynamics*, v.11, p.20-30, winter 1983.

NIE, Norman. *SPSS: Statistical Package for the Social Science*. New York: McGraw-Hill, 1975.

RIFKIN, Jeremy. *O Fim dos Empregos: o declínio inevitável dos níveis de empregos e a redução da força global de trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1995.

RUSCHEL, Andréa Viana. *Qualidade de Vida no Trabalho em Empresas do Ramo Imobiliário: uma abordagem de gestão sócio--econômica*. Porto Alegre: UFRGS/PPGA, 1993. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1993.

SENNETT, Richard. *A Corrosão do Caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. 3. ed. Traduzido por Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Record, 1999. Tradução de The corrosion of character.

SIMON, Herbert A. *O Comportamento Administrativo*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

STEVENSON, William J. *Estatística Aplicada à Administração*. Traduzido por Alfredo Alves de Farias. São Paulo: Harper e Row do Brasil, 1981. Tradução de Business Statistics: concepts and applications.

TANNHAUSER, Cláudia Lehnemann. *Qualidade de Vida no Trabalho: contribuições ao papel do psicólogo organizacional*. Porto Alegre: UFRGS/PPGA, 1994. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1994.

TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de Administração Científica*. 8. ed. Traduzido por Arlindo Vieira Ramos. São Paulo: Atlas, 1990. Tradução de *The Principle of Scientific Management*.

VIEIRA, Débora Feijó Villas Bôas. *Qualidade de Vida no Trabalho dos Enfermeiros em Hospital de Ensino*. Porto Alegre: UFRGS/PPGA, 1993. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1993.

VIEIRA, Adriane. *A Qualidade de Vida no Trabalho na Gestão da Qualidade Total: um estudo de caso na empresa Weg Motores em Jaraguá do Sul/SC*. Florianópolis, UFSC, 1995. Dissertação (Mestrado em Administração), Centro Sócio-Econômico, Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

WALTON, Richard E. "Quality of Working Life: what is this?" *Sloan Management Review*, Cambridge, v.15, n.1, p.11-21, 1973.

WERTHER JR, William B. e DAVIS, Keith. *Administração de Pessoal e Recursos Humanos*. Traduzido por Auriphebo Berrance Simões. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983. Tradução de *Personnel management and human resources*.

WESTLEY, William A. *Qualidade de Vida no Trabalho: problemas e soluções*. Rio de Janeiro: Incisa, 1979.

YIN, Robert K. *Case Study Research: design and methods*. 2. ed. Sage Publications: Thousand Oaks, 1994.

ANEXO

Instrumento de Coleta de Dados

PESQUISA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA EDIBA

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Esta pesquisa tem por objetivo **avaliar a opinião dos colaboradores da Ediba em relação aos fatores que influenciam sua qualidade de vida no trabalho.**

Todos os colaboradores estão convidados a participar dessa reflexão sobre a realidade da empresa.

Você, provavelmente, tem muitas idéias sobre como reforçar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos da Ediba, tornando-a um lugar melhor para se trabalhar. Esta pesquisa é uma **oportunidade** para você **contribuir com sua opinião.**

A pesquisa é **anônima** e suas respostas serão totalmente **confidenciais.**

Os **resultados da pesquisa** serão, posteriormente, **divulgados** para todos os colaboradores de forma **coletiva.**

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

Esta pesquisa é composta por 38 afirmativas e uma escala de 1 a 5 para cada questão.

Leia com atenção cada frase e responda, sinceramente, cada questão com a opção que melhor expresse sua opinião sobre o assunto, de acordo com a seguinte escala.



- ▶ Marque sua resposta colocando um "x" dentro do quadro que melhor representa sua opinião sobre a afirmativa.
- ▶ Cada questão deverá ter apenas uma resposta.
- ▶ Não pule nenhuma questão.
- ▶ Caso queira fazer algum comentário, utilize a espaço no final do questionário.

BLOCO 1 – FATORES ORGANIZACIONAIS

		Discordo totalmente 1	Discordo parcialmente 2	Não concordo nem discordo 3	Concordo parcialmente 4	Concordo totalmente 5
1.	O conteúdo do meu cargo é compatível com minhas competências: utilizo meus conhecimentos, capacidades e habilidades nas tarefas que desenvolvo.					
2.	A carga de trabalho a mim atribuída é adequada, sem atropelos exagerados ou tempos ociosos.					
3.	Meu salário é compatível com minhas atribuições e responsabilidades.					
4.	Considerando o cargo que ocupo, meu salário é adequado em comparação aos outros cargos da Ediba.					
5.	Os salários pagos pela Ediba são semelhantes aos pagos por outras empresas.					
6.	O plano de benefícios oferecido pela Ediba atende às minhas necessidades.					
7.	Recebo todas as informações sobre assuntos importantes da empresa de forma rápida e clara.					
8.	Os veículos formais de comunicação utilizados pela empresa (“Edibito em Ação”, murais, e-mail) são eficientes e atendem a minhas necessidades.					
9.	Tenho orgulho de contar para os outros que trabalho na Ediba.					
10.	A Ediba transmite, para o público em geral, a imagem de uma empresa que oferece produtos e serviços de qualidade excelente.					
11.	A Missão, Visão e Valores da Ediba são conhecidos e praticados por todos na empresa.					
12.	Conheço os objetivos da empresa e sei o que devo fazer para que sejam atingidos.					
13.	Estou disposto a esforçar-me além do que é esperado para o sucesso do Programa de Qualidade Total da Ediba; acredito que a certificação ISO 9001 trará bons resultados para a empresa e para os colaboradores.					
14.	As mudanças que estão sendo implantadas na Ediba trarão resultados positivos para a empresa, melhorando os processos de trabalho, a qualidade dos produtos e serviços, e as condições de trabalho dos colaboradores.					
15.	Sinto-me tranquilo em relação ao futuro da Ediba.					
16.	Os diversos setores de trabalho atuam de forma integrada para que sejam atingidos os objetivos globais da empresa.					

BLOCO 2 – FATORES AMBIENTAIS

		Discordo totalmente 1	Discordo parcialmente 2	Não concordo nem discordo 3	Concordo parcialmente 4	Concordo totalmente 5
17.	Existe um clima de camaradagem na Ediba.					
18.	Os processos de trabalho da Ediba são padronizados e normatizados.					
19.	Meu setor de trabalho é limpo e organizado.					
20.	As condições de iluminação, ventilação, temperatura e ruído são adequadas em meu local de trabalho.					
21.	Existem materiais e equipamentos adequados, em número suficiente e em boas condições de uso para a realização do meu trabalho.					

		Discordo totalmente 1	Discordo parcialmente 2	Nao concordo nem discordo 3	Concordo parcialmente 4	Concordo totalmente 5
22.	A Ediba se preocupa com a segurança no trabalho, fornece e orienta os empregados a usarem os equipamentos de proteção adequados.					
23.	A Ediba busca integrar as necessidades da empresa e as necessidades individuais, para que haja um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do empregado.					
24.	Considero a Ediba uma empresa socialmente responsável, acredito que ela contribui para a comunidade.					

BLOCO 3 – FATORES COMPORTAMENTAIS

		Discordo totalmente 1	Discordo parcialmente 2	Nao concordo nem discordo 3	Concordo parcialmente 4	Concordo totalmente 5
25.	Sinto-me satisfeito e realizado com minhas atribuições, meu trabalho me proporciona prazer.					
26.	Tenho uma percepção clara do impacto do meu trabalho no trabalho dos outros e no produto final da empresa.					
27.	A Ediba oferece oportunidades de crescimento profissional para seus empregados.					
28.	Meu trabalho me proporciona oportunidades de desenvolvimento pessoal.					
29.	Tenho um bom relacionamento com meus colegas, é um prazer encontrá-los todos os dias.					
30.	Recebo orientações do meu chefe imediato para executar minhas atividades e conto com seu apoio para resolver problemas profissionais.					
31.	Meu chefe imediato tem sensibilidade para me ouvir quando estou com algum problema pessoal/emocional que interfira em meu desempenho no trabalho.					
32.	Sinto-me à vontade para discordar do meu chefe, ele ouve e respeita a opinião de sua equipe.					
33.	Meu chefe costuma me dar retorno, positivo e negativo, sobre o meu desempenho no trabalho.					
34.	Minha atuação e dedicação com o trabalho são reconhecidas pela Ediba.					
35.	Na Ediba, todos os colaboradores são tratados de forma igualitária, imparcial e justa, sem favoritismo.					
36.	Os colaboradores da Ediba, freqüentemente, participam na solução de problemas e decisões da empresa.					
37.	Geralmente sou eu quem decide sobre assuntos que afetam diretamente meu trabalho.					
38.	Tenho certeza de que, se desempenhar corretamente minhas atribuições, não serei demitido da Ediba.					

Comentários:

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

DEPARTAMENTO:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1. Contratos / Jurídico | <input type="checkbox"/> 2. Técnico (escritório) / Informática |
| <input type="checkbox"/> 3. Financeiro / Controladoria / Suprimentos / RH | <input type="checkbox"/> 4. Obras |

CARGO:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1. Servente / Vigia | <input type="checkbox"/> 2. Pedreiro / Marceneiro / Operador de Guincho |
| <input type="checkbox"/> 3. Carpinteiro / Azulejista / Pastilheiro | <input type="checkbox"/> 4. Contramestre de Obras / /Mestre de Obras |
| <input type="checkbox"/> 5. Auxiliar / Telefonista / Caixa / Officeboy / Motorista / Mecânico | <input type="checkbox"/> 6. Analista / Assessor / Técnico de Nível Médio |
| <input type="checkbox"/> 7. Técnico de Nível Superior | <input type="checkbox"/> 8. Supervisor / Gerente |
| <input type="checkbox"/> 9. Estagiário | |

ESCOLARIDADE:

- | | | |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Até 4ª série primária | <input type="checkbox"/> 2. De 5ª a 8ª série | <input type="checkbox"/> 3. 1º Grau completo |
| <input type="checkbox"/> 4. 2º Grau incompleto | <input type="checkbox"/> 5. 2º Grau completo | <input type="checkbox"/> 6. Superior incompleto |
| <input type="checkbox"/> 7. Superior completo | | |

IDADE: anos

TEMPO DE EMPRESA: anos meses

SEXO:

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1. Masculino | <input type="checkbox"/> 2. Feminino |
|---------------------------------------|--------------------------------------|

ESTADO CIVIL:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Solteiro (a) | <input type="checkbox"/> 2. Casado (a) ou com companheira (o) |
| <input type="checkbox"/> 3. Separado | <input type="checkbox"/> 4. Viúvo |

POSSUI DEPENDENTES?

- | | |
|--|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1. Sim - Quantos? | <input type="checkbox"/> 2. Não |
|--|---------------------------------|

