

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA E DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA
DO SETOR DE AUTOPEÇAS**

Waldir Rechziegel

Santa Bárbara d'Oeste - SP
2000

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA E DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA
DO SETOR DE AUTOPEÇAS**

Waldir Rechziegel

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Unimep como requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof. Dra. Rosângela Maria Vanalle

Co-orientadora: Prof. Dra. Ana Cristina Limongi França

Santa Bárbara d'Oeste - SP
2000

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA E DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Waldir Rechziegel

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA
DO SETOR DE AUTOPEÇAS**

Dissertação de Mestrado defendida e aprovada, em 20 de dezembro de 2000, pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof.^a. Dr.^a. Rosângela Maria Vanalle
UNIMEP - Orientadora

Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho
Escola de Engenharia de São Carlos
Universidade de São Paulo

Prof. Dr. José Antônio Arantes Salles
UNIMEP

Prof.^a. Dr.^a. Ana Cristina Limongi França
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Universidade de São Paulo
Co-Orientadora

AGRADECIMENTOS

Ao final deste trabalho é o momento de expressar minha gratidão a todos que, mesmo de forma indireta, colaboraram para a sua concretização. As pessoas abaixo relacionadas merecem um agradecimento especial, porque sem elas teria sido impossível concluir este trabalho.

À Deus, que sempre iluminou meus caminhos e guiou os meus passos.

À professora Dr^a. Rosângela Maria Vanalle, pela orientação, compreensão, solidariedade, profissionalismo, ética, incentivo e apoio constante para superar os momentos de dificuldades que surgiram durante a realização do trabalho. Muito obrigado.

À professora Dr^a. Ana Cristina Limongi França da FEA/USP, pela paciência, incentivo, valiosas contribuições e competência demonstrada na co-orientação deste trabalho.

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo - FAPESP, pelo apoio financeiro ao projeto, através da concessão de uma bolsa de estudos.

À Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE.

Aos professores Nivaldo Lemos Coppini, coordenador do PPGEP, Silvio R. I. Pires, Nelson Maestrelli, Nádia K. Pizzinato, José A. Arantes Salles, Paulo A. Cauchik Miguel, Gilberto Martins, Maria Isabel Santoro, e também à Marta Bragaglia, secretária do PPGEP.

À empresa Arvin Meritor onde foi feita a pesquisa, pela permissão para a realização da pesquisa de campo.

À minha esposa Maria, pelo apoio, dedicação, incentivo e companheirismo.

Aos meus pais Ewaldo e Maria Lúcia, que, mesmo à distância, sempre se fizeram presentes na forma de apoio e incentivo.

SUMÁRIO

RELAÇÃO DE FIGURAS.....	VII
RELAÇÃO DE TABELAS.....	VIII
RESUMO.....	IX
ABSTRACT.....	X
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Objetivos.....	4
1.2 Estrutura do trabalho.....	6
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	7
2.1 Os recursos humanos na ótica da evolução do pensamento administrativo...7	
2.1.1 A Administração Científica.....	8
2.1.2 Teoria das Relações Humanas.....	12
2.1.3 Teoria Comportamental da Administração.....	14
2.1.3.1 A hierarquia das necessidades de Maslow.....	14
2.1.3.2 A teoria dos dois fatores de Herzberg.....	16
2.1.3.3 Os estilos de administração X e Y de Douglas McGregor.....	17
2.2 Qualidade x Recursos Humanos.....	20
2.2.1 Conceitos e enfoque dos principais especialistas da qualidade.....	20
2.2.2 Políticas de gestão de recursos humanos.....	27
2.2.2.1 Novas concepções das políticas de recursos humanos.....	30
2.3 Qualidade de Vida no Trabalho - QVT.....	35
2.3.1 Conceitos sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).....	36
2.3.2 A abordagem biopsicossocial do ser humano.....	37
2.3.3 Importância da Qualidade de Vida no Trabalho.....	40
2.3.4 Modelos teórico conceituais sobre Qualidade de Vida no Trabalho.....	42
2.3.4.1 O modelo de Hackman & Oldhan.....	42
2.3.4.2 O modelo de Werther & Davis.....	45
2.3.4.3 O modelo de Richard E. Walton.....	47
2.3.5 Estudos brasileiros sobre Qualidade de Vida no Trabalho.....	52

3. O SETOR DE AUTOPEÇAS.....	53
3.1 A trajetória histórica da indústria automobilística e de autopeças brasileira.....	53
3.2 A consolidação do setor de autopeças.....	54
3.3 A rápida expansão do setor.....	55
3.4 Crise interna e início das exportações.....	58
3.5 A década de 90 no setor de autopeças: abertura comercial e inovações tecnológicas.....	59
3.5.1 As mudanças na política econômica e a abertura comercial.....	60
3.5.2 Inovações tecnológicas e organizacionais.....	65
3.6 Panorama atual do setor de autopeças.....	65
4. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	68
4.1 Natureza do estudo.....	68
4.2 Caracterização da empresa estudada.....	69
4.3 População e amostra.....	70
4.4 Instrumento e técnicas de pesquisa.....	70
4.5 Procedimentos de análise e interpretação dos resultados.....	72
4.6 Considerações finais da metodologia.....	73
5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	74
5.1 Práticas e políticas de recursos humanos da empresa.....	74
5.2 Qualidade de Vida no Trabalho.....	80
6. CONCLUSÕES	94
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98
ANEXOS.....	104

RELAÇÃO DE FIGURAS

1.1. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	06
2.1. HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS DE MASLOW.....	15
2.2. FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS DE HERZBERG.....	17
2.3. LISTA DE SUPOSIÇÕES DA NATUREZA HUMANA E SUBJACENTES À TEORIA X E À TEORIA Y DE MCGREGOR.....	18
2.4. NÚMERO DE EMPREGADOS DO SETOR DE AUTOPEÇAS.....	25
2.5. EMPRESAS DE AUTOPEÇAS QUE CONHECEM E UTILIZAM FERRAMENTAS DE QUALIDADE.....	26
2.6. PRÁTICAS DA GESTÃO DE RH NO BRASIL.....	29
2.7. O MODELO DE HACKMAN E OLDHAN (1975).....	43
2.8. ELEMENTOS DO PROJETO DE CARGO.....	45
2.9. CRITÉRIOS DE WALTON PARA A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	48
3.1. BALANÇA COMERCIAL DE AUTOPEÇAS.....	63
3.2. EMPRESAS SEGUNDO A ORIGEM DO CAPITAL	64
3.3. EMPRESAS DE AUTOPEÇAS SEGUNDO O VALOR DO CAPITAL.....	64
4.1. ESCALA DE VALORES.....	72
5.1. MAPA DE PERFIS DA ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA MÚLTIPLA.....	90
5.2. AÇÕES DE MELHORIA DA QVT IMPLEMENTADAS NOS ÚLTIMOS 24 MESES E OUTRAS QUE AINDA FALTAM NA EMPRESA	93

RELAÇÃO DE TABELAS

3.1. INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA - ÍNDICES MÉDIOS DE NACIONALIZAÇÃO.....	55
3.2. INSTALAÇÃO DE FÁBRICAS DE AUTOPEÇAS NO BRASIL: 1941-1963.....	56
3.3. PRODUÇÃO BRASILEIRA DE VEÍCULOS MOTORES (1957-1974).....	57
3.4. PRODUÇÃO E EXPORTAÇÃO BRASILEIRA DE VEÍCULOS MOTORES (1972 A 1983).....	58
3.5. PRODUÇÃO DE AUTOPEÇAS POR VALOR DE VENDAS, DISTRIBUIÇÃO DOS MERCADOS E VALOR DAS EXPORTAÇÕES (1980-1990, % DO VALOR TOTAL DE VENDAS).....	59
3.6. PRODUÇÃO, VENDAS INTERNAS E EXTERNAS DE VEÍCULOS (1991 A 1997).....	61
5.1. ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS (QUESTÕES) RELACIONADAS À QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO QVT.....	81
5.2. ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS (QUESTÕES) RELACIONADAS AOS DADOS PESSOAIS.....	87

RECHZIEGEL, W. **Qualidade de vida no trabalho: um estudo em uma empresa do setor de autopeças.** Santa Bárbara d'Oeste, 2000. 118p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção - Universidade Metodista de Piracicaba.

RESUMO

Este trabalho analisa a qualidade de vida no trabalho e as políticas de recursos humanos em uma empresa do setor de autopeças da região de Campinas-SP. O principal objetivo do estudo é examinar a satisfação dos funcionários com a qualidade de vida no trabalho e as principais políticas de recursos humanos adotadas por uma empresa de autopeças para enfrentar a intensificação da competitividade que se instalou durante esta década. A satisfação é um processo de ordem psicossocial essencial para a cultura e clima das empresas.

A metodologia utilizada é o estudo de caso de caráter exploratório e descritivo. Para a coleta de dados realizou-se uma pesquisa de campo através de questionários e os dados são analisados pela análise descritiva e pela análise de correspondência múltipla.

Os resultados obtidos sobre as políticas de recursos humanos da empresa, revelam que as mesmas se assemelham com o modelo de gestão estratégica de recursos humanos. O estudo leva à conclusão de que há elevada satisfação dos funcionários com a qualidade de vida no trabalho e que isto é resultado do conjunto de políticas e práticas de recursos humanos adotadas pela empresa, as quais exercem uma influência positiva na competitividade da empresa.

Palavras-chave: qualidade de vida no trabalho, recursos humanos, satisfação no trabalho, autopeças.

RECHZIEGEL, W. Qualidade de vida no trabalho: um estudo em uma empresa do setor de autopeças. Santa Bárbara d'Oeste, 2000. 118p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção - Universidade Metodista de Piracicaba.

ABSTRACT

This work analyzes the quality of working life and the human resources policies in an autoparts company in the region of Campinas-SP. The main objective of the study is to assess the satisfaction of the employees with the quality of working life and the main human resources policies adopted by an autoparts company, to face the competitiveness intensification settled during this decade. The satisfaction is a psychosocial process that is essential for the culture and climate of the companies.

The methodology used is the case study of exploratory and descriptive character. For the data collection a field research was done through questionnaires and the data were analyzed by descriptive and multiple correspondences analysis.

The results obtained reveal that the company human resources policies are similar to the model of strategic human resources management. The study shows that there is a high satisfaction level among the employees with the quality of working life. It also shows that this satisfaction is the result of the combination of human resources policies and practices adopted by the company, which ends up exerting a positive influence in the company competitiveness.

Key words: quality of working life, human resources, work satisfaction, autoparts.

1. INTRODUÇÃO

Os modelos de gestão das modernas organizações empresariais se diferenciam muito das primeiras instituições conduzidas pelos artesãos nos séculos passados, e, posteriormente, pelas empresas pioneiras do período da Revolução Industrial, em que os funcionários eram considerados meras máquinas alocadas na condução do processo produtivo.

Durante muitas décadas prevalecia um modelo básico e universal de organização do trabalho, denominado taylorismo-fordismo, que se caracterizava pelo forte autoritarismo, amplo emprego de pessoal não-qualificado, desempenhando tarefas altamente parcelizadas, alta taxa de rotatividade, bem como a adoção de complexas estruturas de cargos e salários, voltadas para estabelecer a divisão do coletivo operário e o controle sobre os trabalhadores (LEITE, 1995).

Entretanto, o desgaste das formas tradicionais de gerenciamento e os novos desafios de aumentar a produtividade para enfrentar a globalização dos mercados, exigem novas posturas e estimulam o uso de novas práticas gerenciais no ambiente de trabalho das empresas.

A constante busca de melhores índices de produtividade, competitividade e qualidade alteraram as características fundamentais que marcavam estas formas de organização do trabalho. Atualmente, as empresas primam cada vez mais pelo contínuo aperfeiçoamento profissional e funcional dos seus funcionários, visando obter ganhos na qualidade e na produtividade da organização.

Para poder oferecer produtos de baixo custo e de alta qualidade, que atendam as expectativas dos consumidores, tornou-se fundamental para as empresas, a busca de parcerias com clientes, fornecedores e funcionários. Para a implantação e manutenção desse sistema, destaca-se a necessidade de um elevado grau de comprometimento por parte dos funcionários da empresa, que precisam estar predispostos a apoiá-la.

Para obterem êxito nos programas de qualidade, as empresas têm voltado a sua atenção para o envolvimento dos funcionários, considerados parceiros, que passam a ter um

papel muito importante nessa relação, pois eles são os principais responsáveis pela produção e inspeção da qualidade dos produtos. Por isso, o homem passou a ser considerado não mais uma simples engrenagem no sistema produtivo, mas sim o elemento fundamental para que todo o sistema funcione (WOOD Jr., 1995).

Além disso, as habilidades necessárias para os trabalhadores nos programas de qualidade total aumentaram, devido ao aumento das responsabilidades dos funcionários pela produção. Entre os principais requisitos, destacam-se os indicadores de educação, formação profissional e requisitos pessoais, como: capacidade de trabalhar em equipe, polivalência, disposição para aprendizado contínuo, criatividade, agilidade de raciocínio, iniciativa, equilíbrio e maturidade.

De maneira geral, os programas de qualidade visam melhorar o processo de produção, alinhar a empresa com as necessidades dos clientes, e, envolver, treinar e motivar as pessoas para executar a produção da qualidade. Para melhorar a qualidade, as empresas utilizam-se de processos de produção, máquinas e ferramentas de controle, e da capacidade e comprometimento de seus recursos humanos. Porém, a excessiva ênfase dos programas de qualidade no processo de produção e a relativa negligência do lado humano, conduz muitos desses programas ao fracasso. Por isso, deve haver um equilíbrio, de forma que o processo de produção seja acompanhado por igual atenção ao lado humano, através de um esforço combinado para melhorar a qualidade dos produtos e serviços e a qualidade de vida dos trabalhadores (LAM, 1995).

Para um completo desenvolvimento destes fatores, destaca-se a importância dos programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), que têm recebido crescente atenção de pesquisadores e dirigentes empresariais, por ser considerada uma das bases para a qualidade total, promovendo tanto o envolvimento quanto a motivação no trabalho, refletindo também em aumento de produtividade.

Freqüentemente as empresas bem sucedidas associam seu desempenho diferenciado em termos de produtividade e competitividade à satisfação das pessoas no trabalho, obtida através de uma cultura e ações de valorização da QVT (GUEST, 1979).

Conceitualmente, a QVT é definida por FRANÇA & ALBUQUERQUE (1998, p.41) como "um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de

melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho". Destacam também que "a sociedade vive novos paradigmas sobre modos de vida dentro e fora da empresa, construindo novos valores relativos às demandas de Qualidade de Vida no Trabalho", que recebem contribuições específicas de várias ciências, como da saúde, ecologia, ergonomia, psicologia, sociologia, economia, administração e engenharia. Acrescentam ainda que qualidade de vida é um tema que nos últimos anos está fazendo parte das discussões a nível empresarial, comunitário e individual, porque as pessoas estão ficando mais conscientes e mais atentas ao próprio estilo de vida.

Além disso, nesta década muitos novos desafios foram apresentados às empresas, entre eles, a necessidade de uma força de trabalho saudável, motivada e preparada para a extrema competição atualmente existente, e a capacidade da empresa de melhorar a qualidade de vida de seus funcionários. Isso está relacionado com o novo modelo empresarial emergente no século XXI, centrado em trabalhadores saudáveis e organizações que respeitam e contribuem para a melhoria da comunidade e do meio ambiente, porque para as empresas, pessoas saudáveis representam melhores lucros e maior retorno sobre o investimento (SILVA & MARCHI, 1997).

Um outro desafio é o aumento das expectativas de vida e as mudanças na legislação previdenciária, que amplia o período ativo dos trabalhadores e retarda o seu afastamento oficial para a aposentadoria. Isso significa que a idade da aposentadoria será maior e mais trabalhadores envelhecerão nas empresas, o que indica que nas próximas décadas as organizações terão que aprender a conviver e aproveitar a contribuição de pessoas mais velhas (NERI, 1999).

Diante das mudanças ocorridas nos últimos anos nas condições e nas relações de trabalho, introduzidas pelas novas tecnologias, novos modelos de gestão e os desafios impostos às empresas pela competitividade, e para melhor compreender como são tratadas estas questões, torna-se importante conhecer o que ocorre na realidade dentro de uma organização. Uma forma de contribuir para a compreensão da nova realidade é examinar a satisfação dos funcionários em relação à QVT, e quais são as principais políticas e práticas de recursos humanos adotadas por uma empresa para enfrentar a

intensa competitividade que se instalou nos últimos anos com a globalização dos mercados.

Visando obter respostas para estas questões, realizou-se esta pesquisa junto a uma empresa do setor de autopeças. A escolha deste setor se justifica pela inexistência de pesquisas sobre qualidade de vida no trabalho com trabalhadores de empresas de autopeças, e também, face sua importância econômica no ramo automobilístico e na indústria brasileira, por se tratar de um setor relativamente moderno (organizacional e tecnologicamente), em função da influência da dinâmica das empresas automobilísticas localizadas no Brasil e no exterior.

Formado por empresas nacionais, multinacionais e mistas, o setor de autopeças constitui hoje um importante segmento da economia brasileira. Composto por 513 empresas filiadas ao Sindipeças (em dez/98), seu faturamento foi de US\$17,5 bilhões em 1997 e US\$ 14,5 bilhões em 1998, o que corresponde, respectivamente, a 2,2% e 2% do PIB brasileiro, e a 33% do faturamento total da indústria automobilística (BNDES, 2000).

Além de sua importância econômica para o Brasil, é um setor que enfrenta intensa concorrência internacional, e passou por uma profunda reestruturação durante a última década, onde, através da vinda de novas empresas, fusões e aquisições, grandes multinacionais se instalaram no país, promovendo a desnacionalização da maioria das empresas do setor.

Portanto, diante do novo quadro em que se encontram as empresas deste setor, é importante analisar o que elas fazem em termos de políticas de recursos humanos e de qualidade de vida no trabalho para os seus funcionários.

1.1 Objetivos

Este trabalho pretende contribuir para ampliar a discussão das questões colocadas anteriormente, através de um estudo sobre qualidade de vida no trabalho e políticas de recursos humanos em uma empresa do setor de autopeças. Neste sentido, fazem parte deste trabalho os objetivos descritos a seguir.

Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar a satisfação dos funcionários de uma empresa do setor de autopeças em relação à qualidade de vida no trabalho, e verificar as principais políticas e práticas de recursos humanos adotadas pela empresa, num ambiente marcado pelo crescente acirramento da concorrência a nível global enfrentado pelo setor de autopeças.

Objetivos específicos

Como objetivos específicos, pretende-se através desta pesquisa:

- desenvolver e testar um instrumento de coleta e análise de dados apropriado para avaliar a satisfação dos trabalhadores sobre os vários fatores que interferem na situação de trabalho;
- levantar e analisar a satisfação destes trabalhadores relativo ao conjunto de fatores que afetam a qualidade de vida no trabalho, definidos a partir do modelo teórico proposto por WALTON (1973);
- verificar as principais políticas e práticas de recursos humanos adotadas pela empresa para manter e melhorar a sua competitividade;
- oferecer subsídios para ações de melhoria da área de recursos humanos da empresa, e a partir dos resultados desta pesquisa contribuir para uma melhor qualidade de vida no trabalho das pessoas.

1.2 Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado em seis capítulos, divididos da forma como mostra a Figura 1.1.

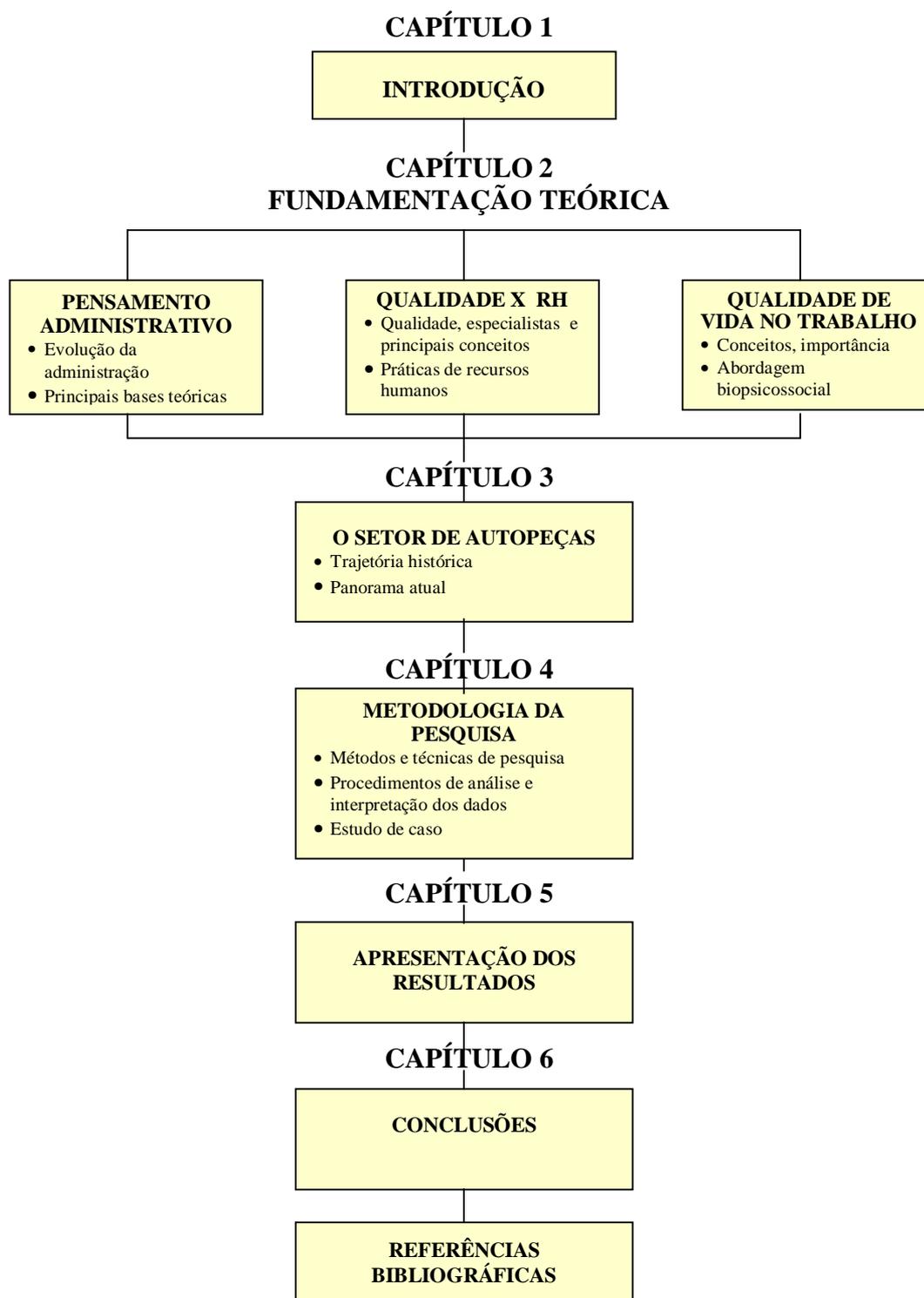


FIGURA 1.1. ESTRUTURA DO TRABALHO.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para melhor compreensão dos atuais estilos de gestão adotados pelas organizações, torna-se necessário examinar a origem e a evolução das principais teorias que precederam esses modelos. Assim, este capítulo tem como objetivo mostrar o desenvolvimento das principais bases conceituais e questões teóricas que deram origem aos modelos contemporâneos de gestão de recursos humanos.

2.1 Os recursos humanos na ótica da evolução do pensamento administrativo

A administração é tão antiga quanto as primeiras civilizações, mas somente a partir do século XIX, com o desenvolvimento das ciências sociais, começou a haver uma concepção mais aprofundada da ciência administrativa.

Antes do advento da revolução industrial não havia muita preocupação da administração com as relações humanas, porque as pessoas trabalhavam sozinhas ou em grupos tão pequenos, que suas relações de trabalho poderiam ser facilmente resolvidas. Naquela época "as condições de trabalho eram brutais e dolorosas. As pessoas trabalhavam da madrugada até o anoitecer sob condições intoleráveis de doença, sujeira, perigo e escassez de recursos" (DAVIS & NEWSTROM, 1992, p.6).

Um dos primeiros estudos realizados sobre a utilização dos princípios da divisão do trabalho, com a finalidade de acelerar a produção, foi a divisão do trabalho na produção de alfinetes, observada e descrita em 1776 por Adam Smith, em sua obra "A Riqueza das Nações" (MAXIMIANO, 1997), e que veio a se tornar a base da teoria de competência nas organizações no século seguinte. Esses princípios, porém, não consideravam as necessidades humanas no trabalho.

A partir do século XVIII, com a revolução industrial e a disseminação da produção em massa as condições humanas de trabalho não melhoraram, mas com a expansão das indústrias surgiram algumas iniciativas nesse sentido.

DAVIS & NEWSTROM (1992) atribuem a Robert Owen, um jovem galês, proprietário

de uma fábrica, ser um dos primeiros a enfatizar as necessidades humanas dos empregados, por volta do ano de 1800. Owen, além de recusar o trabalho infantil, ensinou a seus funcionários a limpeza e a moderação, proporcionou melhores condições de trabalho, salários suportáveis, educação para os filhos de seus operários e passou a ser conhecido como "pai real" da administração de pessoal pelos primeiros teóricos. Este ponto de vista é reforçado por DRUCKER (1981, p.19), que afirma que Owen "tornou-se o primeiro verdadeiro administrador de empresa. Em sua tecelagem de Lanark, Owen enfrentou pela primeira vez (na década de 1820) os problemas de produtividade e motivação e as relações entre o trabalhador e o trabalho, o trabalhador e a empresa e o trabalhador e a administração".

Posteriormente, Andrew Ure em seu livro "A filosofia das fábricas", publicado em 1835, além de configurar as partes mecânicas e comerciais da fabricação, incorporou um terceiro fator que era o fator humano. Ure oferecia aos trabalhadores chá quente, tratamento médico com remuneração em caso de doença e um sistema de ventilação na fábrica (DAVIS & NEWSTROM 1992).

Pela revisão da literatura, estas foram as primeiras iniciativas por parte das fábricas, antes da aplicação de métodos científicos aos problemas da administração, visando propiciar uma melhor qualidade de vida no trabalho a seus trabalhadores.

2.1.1 A Administração Científica

A partir do início do século XX, a administração começou a ser tratada como uma ciência. Surgiu o movimento da Abordagem Clássica da Administração, que, de acordo com CHIAVENATO (1983), está calcada nas idéias de seus dois principais criadores: Henri Fayol e Frederick Taylor.

Essa abordagem clássica da administração é atribuída por CHIAVENATO (1983), às conseqüências geradas pela Revolução Industrial, que provocaram como principais fatos: a) o crescimento acelerado e desorganizado das empresas complicou a sua administração, tornando ineficiente o empirismo e a improvisação dominantes até então; b) a necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações, para buscar

melhores resultados sobre os recursos aplicados para enfrentar a concorrência e a competição que começava a se instalar.

FAYOL (1989) juntamente com alguns executivos de empresas da época, desenvolveram a chamada Teoria Clássica, que tinha como preocupação central aumentar a eficiência da empresa por meio da sua estrutura. O seu enfoque principal reside na estrutura organizacional, na departamentalização e na divisão do trabalho, baseada em vários níveis hierárquicos de supervisão e na unidade de comando.

Na concepção de FAYOL (1989), a empresa pode ser dividida em seis funções básicas: técnicas, comerciais, financeiras, segurança, contábeis e administrativas. Dentro das funções administrativas, ele estabelece os cinco elementos da administração: previsão, organização, comando, coordenação e controle.

De outro lado, Frederick Taylor desenvolveu a Teoria da Administração Científica, cuja ênfase principal foi aumentar a eficiência e a competência operacional da empresa através de técnicas centradas nos operários, visando aumentar a produtividade da empresa. TAYLOR (1990) defende a organização racional do trabalho e a aplicação de métodos científicos para estudar e aprimorar o trabalho e o operário, em substituição à improvisação e empirismo prevalente na época. Baseou-se na análise do trabalho operário, no estudo dos tempos e movimentos, na fragmentação das tarefas e na especialização do trabalhador, buscando descobrir a melhor maneira de realizar cada atividade. Em sua obra "Os Princípios da Administração Científica", publicada em 1911, Taylor definiu as idéias centrais do movimento.

Segundo TAYLOR (1990), a Administração Científica tem como meta o aumento da eficiência através de normas e processos técnicos e surgiu da necessidade de se racionalizarem os meios de produção, radicalmente alterados pela Revolução Industrial.

As idéias básicas da Administração Científica defendidas por Taylor, são divididas por MORGAN (1996, p.32) em cinco princípios, que são:

- a) "transfira toda a responsabilidade da organização do trabalho do trabalhador para os gerentes; os gerentes devem pensar a respeito de tudo o que se relaciona com o planejamento e a organização do trabalho, deixando aos trabalhadores a tarefa de implementar isso na prática;

- b) use métodos científicos para determinar a forma mais eficiente de fazer o trabalho; planeje a tarefa do trabalhador de maneira correta, especificando com precisão a forma pela qual o trabalho deva ser feito;
- c) selecione a melhor pessoa para desempenhar o cargo, assim especificado;
- d) treine o trabalhador para fazer o trabalho eficientemente;
- e) fiscalize o desempenho do trabalhador para assegurar que os procedimentos apropriados de trabalho sejam seguidos e que os resultados adequados sejam atingidos".

Embora tenha sido o trabalho pioneiro na formulação da teoria da administração, a Administração Científica, também conhecida como taylorismo, sofreu inúmeras e severas críticas, entre as quais CHIAVENATO (1983) destaca:

- o mecanicismo de sua abordagem, pela pouca atenção dispensada ao elemento humano e rigidez na concepção da organização, passando a ser conhecida como teoria da máquina;
- a super-especialização e a excessiva padronização das tarefas, que robotizam o operário;
- a visão microscópica do homem, que é concebido como acessório da máquina, omitindo-se que o trabalhador é um ser social;
- abordagem incompleta da organização por reconhecer apenas aspectos formais da organização e ignorar a organização informal e a vida social interna dos seus elementos humanos;
- a limitação a aspectos relativos apenas aos problemas de produção a nível de chão de fábrica, sem considerar outros aspectos (financeiros, comerciais, etc.) da vida da empresa;
- preocupação em estabelecer normas para o funcionamento das organizações, ao invés de oferecer uma explicação de seu funcionamento;
- visão das empresas como um sistema fechado que considera apenas o que ocorre dentro delas, sem considerar as influências do ambiente externo da organização.

Em virtude dessas disfunções, a administração científica tem sido criticada como desumana e alienante por diversos autores contemporâneos (MORGAN 1996; ETZIONI

1976; MAXIMIANO, 1997; DEJOURS, 1988).

MORGAN (1996, p.33) salienta que Taylor dividiu o trabalhador, pois defendeu a separação entre mãos e cérebro. Ao tirar dos trabalhadores as atividades de planejamento e organização do trabalho, eles se tornaram apenas acessórios das máquinas, totalmente controlados pela organização e pelo ritmo do trabalho. Afirma ainda, que "os aumentos de produtividade têm sido atingidos com freqüência através de alto custo humano, reduzindo muitos trabalhadores a autômatos".

Esse ponto de vista também é expressado por ETZIONI (1976, p.38), que em sua crítica afirma que "Taylor passou a considerar os recursos humanos e mecânicos, não tanto como mutuamente adaptáveis, mas, ao contrário, o trabalho do homem como um acessório da máquina industrial". Ainda acrescenta que essa abordagem tem como principais características a visão de que os trabalhadores eram motivados pelas recompensas econômicas e a organização se caracterizava por uma divisão de trabalho claramente definida, com um pessoal muito especializado e pronunciada hierarquia de autoridade.

Em sua teoria sobre pagamentos e incentivos, Taylor (1990) tinha a convicção de que o salário era a única forma de conseguir a colaboração dos operários (conceito de homem econômico). Acreditava que os homens trabalhariam tanto quanto pudessem, pois quanto mais trabalhassem, maior número de horas receberiam e que se esforçariam ao máximo para cooperar e coordenar seus esforços, pois isso lhes aumentaria o salário, por aumentar a produtividade do grupo.

Na visão de Taylor, a Administração Científica representaria, para os patrões e operários que a adotassem, a eliminação de todas as causas de disputa e desentendimento. Entretanto, como os Estados Unidos são um país democrático, os trabalhadores e sindicatos logo passaram a visualizá-la e interpretá-la "como um meio sofisticado de exploração dos empregados a favor dos interesses patronais" CHIAVENATO (1983, p. 97).

Embora o objetivo principal de Taylor tenha sido melhorar a eficiência técnica da organização, ao mesmo tempo, ele contribuiu para despertar na administração a

importância dos recursos humanos, negligenciados até então. A sua teoria se expandiu e se tornou uma das principais bases da administração nas primeiras décadas deste século.

Henry Ford, o pioneiro da indústria automobilística americana, também contribuiu na fundamentação da Administração Científica. Ford defendia a redução de custos através da produção em grandes quantidades e o uso da melhor tecnologia, capaz de maximizar a produtividade dos operários. Defensor da alta especialização funcional e da divisão do trabalho, Ford acreditava também que uma boa remuneração e menor jornada de trabalho melhorariam a produtividade dos operários (GIL, 1994).

Diante das idéias de Fayol (ênfase na estrutura) e de Taylor (ênfase nas tarefas), tiveram início novos estudos acerca do comportamento humano no trabalho, nos quais o enfoque estava voltado para a valorização das relações humanas no trabalho.

2.1.2 Teoria das Relações Humanas

A Teoria das Relações Humanas, também denominada Escola Humanística da Administração, surgiu nos Estados Unidos na década de 20, em parte, como reação e oposição à Administração Científica (ETZIONI, 1976). Para CHIAVENATO (1983, p.97) essa teoria "nasceu da necessidade de se corrigir a forte tendência à desumanização do trabalho surgida com a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam forçosamente se submeter".

Os primeiros estudos científicos realizados com o intuito de verificar as influências das condições físicas do trabalho sobre a produtividade dos trabalhadores, foram desenvolvidos naquela década por Elton Mayo, que é reconhecido como pai da Teoria das Relações Humanas, com a colaboração de John Dewey e Kurt Lewin (MAXIMIANO, 1997).

Essa escola de pensamento salientava, acima de tudo, o papel da comunicação, da participação e da liderança nas organizações. Seus principais estudos passaram a ser conhecidos como os estudos de Hawthorne, que foram realizados na Western Electric, em Chicago, no período de 1927 a 1932 (CHIAVENATO, 1983).

O enfoque principal da Teoria das Relações Humanas foi demonstrar que o trabalhador não é movido unicamente por necessidades econômicas, como afirmava a administração científica. Porém, o objetivo original dos estudos de Mayo era explicar a influência do ambiente de trabalho sobre a produtividade dos funcionários (MAXIMIANO, 1997). Esses estudos, de acordo com GIL (1994), demonstraram a influência de fatores psicológicos e sociais na produtividade dos trabalhadores. Seus autores defendiam a idéia de que a administração, para aumentar a satisfação e a produtividade dos trabalhadores, deveria dar maior atenção às suas necessidades sociais.

Os principais resultados e conclusões de Elton Mayo e colaboradores sobre as pesquisas realizadas em Hawthorne, que posteriormente vieram a formar os principais pressupostos da Teoria das Relações Humanas, segundo CHIAVENATO (1983), levaram à descoberta de que:

- a) a quantidade de trabalho executada por um trabalhador é resultante da integração social e não da capacidade física ou fisiológica do empregado, como afirmava a Teoria Clássica;
- b) o comportamento social dos empregados se apóia em grupos. Frequentemente, os trabalhadores não agem ou reagem como indivíduos, mas como membros de grupos;
- c) as recompensas sociais e morais (não-econômicas) desempenham um papel central na determinação da motivação e felicidade do trabalhador;
- d) a empresa é uma organização social, composta de grupos informais que se relacionam entre si, formando a organização humana da empresa;
- e) o conteúdo e a natureza do trabalho exercem uma grande influência sobre o moral dos trabalhadores. Os trabalhos simples e repetitivos (alta especialização e fragmentação defendidas pela Teoria Clássica) afetam negativamente as atitudes dos trabalhadores e reduzem sua eficiência, pois se tornam monótonos e maçantes.

A Teoria das Relações Humanas, segundo ETZIONI (1976, 36), "descobriu o significado, para a organização, da amizade e do agrupamento social dos trabalhadores. Indicou, também, a importância da liderança, da comunicação e da participação emocional na organização".

O foco central da abordagem das Relações Humanas, de acordo com MAXIMIANO (1997, p.157), está direcionado ao "comportamento coletivo nas organizações, isto é, o entendimento e administração dos indivíduos como integrantes de grupos de trabalho".

Após esses experimentos e das pesquisas de Mayo e Lewin, a Teoria das Relações Humanas passou a salientar a importância da comunicação entre as posições, da explicação, aos participantes inferiores, das razões de uma determinada orientação; a importância da participação nas decisões em assuntos que os afetam diretamente e as virtudes da liderança democrática, comunicativa, que encoraja a participação (ETZIONI, 1976).

2.1.3 Teoria Comportamental da Administração

Segundo CHIAVENATO (1983), a Teoria Comportamental surgiu como um desdobramento da Teoria das Relações Humanas, com a qual compartilha alguns conceitos fundamentais. Mesmo fazendo uma redefinição total dos conceitos administrativos, sua ênfase permanece centrada nas pessoas. O autor salienta que o enfoque comportamental se fundamenta no comportamento individual das pessoas para explicar o comportamento organizacional. Por isso, um dos seus principais temas de estudo é a motivação humana.

No campo da motivação humana, destacam-se os trabalhos clássicos publicados por Abraham Maslow e por Frederick Herzberg, que serão abordados a seguir.

2.1.3.1 A hierarquia das necessidades de Maslow

Visando explicar a motivação humana, em 1954, Abraham Maslow estabeleceu uma estrutura conceitual no estudo da motivação humana, a partir da elaboração da hierarquia das necessidades que influenciam o comportamento humano (GIL, 1994). Maslow parte da premissa de que a motivação, que norteia o comportamento dos indivíduos, é determinada por um impulso que visa satisfazer suas necessidades. Durante a vida, o ser humano expande constantemente suas necessidades e depois que

uma necessidade tenha sido satisfeita ela não determina mais o comportamento, ao menos que ela apareça novamente (CHIAVENATO, 1992).

De acordo com a teoria de Maslow, essas categorias de necessidades estão dispostas numa hierarquia, desde as necessidades de ordem mais baixa (fisiológicas) até aquelas de ordem mais alta (auto-realização). Indica ainda, que a satisfação das necessidades de cada nível é pré-requisito para que o nível seguinte exerça influência sobre o comportamento, o que coloca o comportamento em constante dinâmica. Para MASLOW (apud OLIVEIRA, 1999), o ser humano traz dentro de si cinco categorias de necessidades, dispostas na ordem apresentada na Figura 2.1.

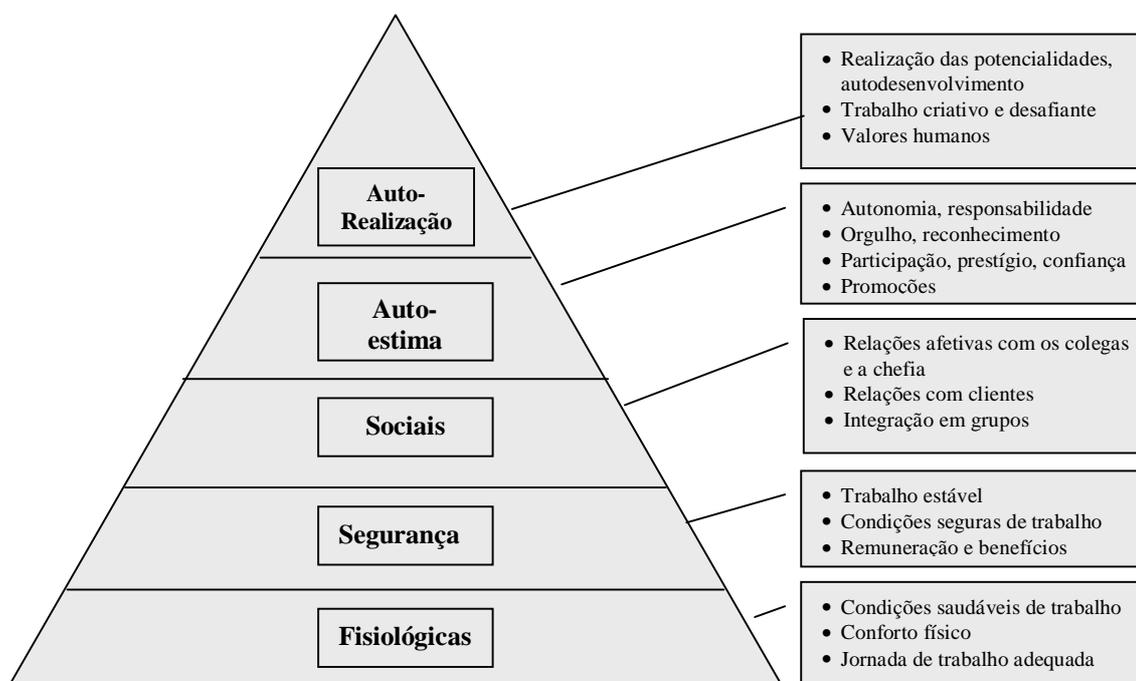


FIGURA 2.1. HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS DE MASLOW.

FONTE: MASLOW apud OLIVEIRA (1999, p.150). Adaptação do autor.

a) Necessidades fisiológicas: dizem respeito à busca de sobrevivência, como alimentação, moradia, vestuário, repouso, entre outras.

b) Necessidades de segurança: também estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo, como a segurança, proteção contra ameaças de perigo, privação, doenças, incerteza e desejo de estabilidade.

c) Necessidades sociais: estão relacionadas à vida associativa com outras pessoas, como a amizade, amor, relacionamentos afetivos, inclusão em grupos.

d) Necessidades de estima: compreende a necessidade que a pessoa sente de fortalecer sua auto-estima e receber estima dos outros. A satisfação das necessidades de estima leva a sentimentos de autoconfiança, amor próprio, prestígio, *status*, valor, força, poder, capacidade e sentimento de utilidade.

e) Necessidades de auto-realização: desejo do indivíduo de utilização do potencial de aptidões e habilidades, autodesenvolvimento e realização pessoal.

OLIVEIRA (1999) salienta que a teoria de Maslow está construída sobre a premissa de que as pessoas têm necessidades de crescer e de se desenvolver, como conseqüência da grande deficiência nas necessidades de auto-realização e de estima. Assim, cabe aos administradores corrigir essas falhas para que não gerem frustração, conflito, *stress* e comportamentos defensivos entre os trabalhadores.

2.1.3.2 A teoria dos dois fatores de Herzberg

Frederick Herzberg desenvolveu a teoria dos dois fatores (Figura 2.2) sobre a motivação dos empregados, onde procura explicar o comportamento dos indivíduos no trabalho. Herzberg colheu dados de indivíduos referentes a incidentes ou fatores que conduziam a grande satisfação no trabalho; e incidentes ou fatores que conduziam a grande insatisfação. A análise dos dados colhidos demonstrou que, em geral, os dois fatores eram qualitativamente diferentes (CHIAVENATO, 1992).

Herzberg (citado por GIL, 1994) chegou à conclusão que o homem tem duas categorias de necessidades. A primeira, denominada **fatores higiênicos**, refere-se ao ambiente e tem a função de impedir a insatisfação com o trabalho. A segunda, denominada **fatores motivadores**, corresponde ao que de fato motiva as pessoas para a realização superior. Os fatores que mais contribuíram para a insatisfação (mas não para a satisfação) estavam relacionados ao contexto do cargo (o ambiente em que o indivíduo desempenha seu trabalho), denominados higiênicos ou extrínsecos. Os fatores que mais contribuíram para a satisfação e para motivação eram aqueles centrados no conteúdo do cargo

(natureza das tarefas), que denominou de motivacionais ou intrínsecos (CHIAVENATO, 1994).

FATORES HIGIÊNICOS (Fatores que se ausentes geram insatisfação)	FATORES MOTIVACIONAIS (Fatores que geram satisfação)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Salário. 2. Segurança no trabalho. 3. Condições de trabalho. 4. <i>Status</i>. 5. Métodos empresariais. 6. Qualidade de supervisão técnica. 7. Qualidade das relações interpessoais com os companheiros, superiores e subordinados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realização. 2. Reconhecimento. 3. Exercício da responsabilidade. 4. Progresso. 5. Orgulho e sentimento de prestígio decorrente do próprio trabalho. 6. Possibilidade de crescimento.

FIGURA 2.2. FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS DE HERZBERG.

FONTE: HERZBERG (citado por OLIVEIRA, 1999, p.160). Adaptado pelo autor.

De acordo com GIL (1994), os fatores higiênicos não motivam os empregados, apenas impedem que estes tenham sua capacidade produtiva inibida. Já os fatores motivadores são capazes de proporcionar efeitos produtivos na satisfação no trabalho, resultando no aumento da capacidade produtiva das pessoas.

Segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg, maximizar a satisfação e minimizar a insatisfação são dois processos diferentes. Para minimizar a insatisfação é preciso focalizar os fatores que promovem insatisfação, isto é, salário, benefícios, etc. Se o objetivo é aumentar a satisfação e a motivação, torna-se necessário focalizar fatores relativos ao próprio trabalho, como o enriquecimento da tarefa, aumento da responsabilidade, amplitude e desafio do trabalho.

2.1.3.3 Os estilos de administração X e Y de Douglas McGregor

Como parte das teorias administrativas, a teoria comportamental procura demonstrar uma variedade de estilos administrativos utilizados nas organizações. De acordo com CHIAVENATO (1992), na gestão das organizações são adotados princípios e pressuposições que delineiam o estilo pelo qual os seus recursos são administrados. Da mesma forma, a gestão dos recursos humanos, como parte integrante da organização, é influenciada pelas crenças e suposições que prevalecem na organização a respeito da

natureza humana. Assim, o comportamento das pessoas na organização está relacionado com as convicções e estilos utilizados pela administração.

Entre as convicções sobre a maneira pela qual as pessoas se comportam dentro das organizações, MCGREGOR (1980) ganhou notoriedade pela sua dicotomia de estilos de administração escritos no início da década de 60, que são baseados em pressuposições opostas em relação à natureza humana, e por detalhar o seu impacto sobre a motivação. Para o autor, existem duas concepções sobre a natureza humana (apresentadas na Figura 2.3), denominadas por ele de Teoria X (visão tradicional da direção e do controle) e Teoria Y (interação de objetivos individuais e organizacionais). As teorias de MCGREGOR (1980) são dois conjuntos extremos e opostos de suposições que a administração pode fazer acerca das pessoas que trabalham na organização.

Teoria X	Teoria Y
1. O trabalho é intrinsecamente desagradável para a maioria das pessoas.	1. O trabalho é tão natural quanto o jogo, desde que as condições sejam favoráveis.
2. Poucas pessoas são ambiciosas, têm desejo de responsabilidade; a maioria prefere ser orientada pelos outros.	2. O autocontrole é frequentemente indispensável para a realização de objetivos na organização.
3. A maioria das pessoas tem pouca capacidade para a criatividade na solução de problemas da organização.	3. A capacidade para criatividade na solução de problemas da organização está muito distribuída na população.
4. A motivação ocorre apenas nos níveis fisiológicos e de segurança.	4. A motivação ocorre no nível social, de estima e auto-realização, bem como no nível fisiológico e de segurança.
5. Para a realização de objetivos da organização, a maioria das pessoas precisa ser estritamente controlada e muitas vezes obrigada a buscar objetivos da organização.	5. As pessoas podem orientar-se e ser criativas no trabalho, desde que adequadamente motivadas.

FIGURA 2.3. LISTA DE SUPOSIÇÕES DA NATUREZA HUMANA E SUBJACENTES À TEORIA X E À TEORIA Y DE MCGREGOR.

FONTE: HERSEY & BLANCHARD (1977, p.60).

Teoria X: caracteriza-se por um estilo autocrático baseado na concepção tradicional de direção e controle, e em convicções consideradas errôneas e incorretas por CHIAVENATO (1992), acerca do comportamento humano, de forma semelhante com a Administração Científica de Taylor e com a Teoria Clássica de Fayol.

Devido ao seu estilo autocrático, a Teoria X limita as capacidades de participação e o desenvolvimento de habilidades das pessoas e considera o salário como o único

estímulo. MCGREGOR (1980) considera que a autoridade é um meio impróprio para obter compromisso dos trabalhadores com objetivos organizacionais, por isso, apresenta uma nova teoria para descrever a natureza do comportamento das pessoas.

Teoria Y: representa a integração entre os objetivos individuais e organizacionais. Em sua análise, MCGREGOR (1980) coloca que as implicações das suposições desta teoria são mais dinâmicas, portanto não estáticas, pois indicam a possibilidade de crescimento e desenvolvimento do ser humano, acentuam a necessidade de adaptação seletiva e não de uma única forma absoluta de controle. Na medida em que as suposições da Teoria Y fossem aceitas, as pessoas se mostrariam auto-dirigidas, ambiciosas, responsáveis e motivadas. Assim, para aumentar a satisfação e a motivação dos trabalhadores, o autor sugere para a organização utilizar as suposições da Teoria Y. Sua aplicação implica em oferecer aos trabalhadores maiores responsabilidades, maior delegação de autoridade e a garantia de oportunidades de trabalho mais desafiadoras e difíceis.

Entretanto, MCGREGOR (1980, p.59) reconhece que a perfeita integração entre as exigências organizacionais e aspirações individuais não é um objetivo realista. Mas, os princípios da Teoria Y representam um esforço neste sentido, porque procuram proporcionar um "grau de integração no qual o indivíduo pode realizar melhor as suas aspirações orientando seus esforços para o sucesso da organização. (...) Significa que ele se sentirá continuamente encorajado a desenvolver e empregar voluntariamente as suas capacidades, seu conhecimento, sua competência, sua engenhosidade, de forma a contribuir para o sucesso da empresa".

A Teoria Y desenvolve um estilo altamente democrático, através do qual, administrar passa a ser um processo de criar oportunidades e fornecer orientações para o alcance de objetivos. A característica central dessa teoria reside no fato de que coloca sob a responsabilidade da administração proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam características como: desenvolvimento, responsabilidade, satisfação e motivação (HERSEY & BLANCHARD, 1977).

Outro aspecto importante do estilo administrativo proposto pela Teoria Y de MCGREGOR (1980), refere-se a uma série de medidas inovadoras que dão uma orientação mais humanista à organização. Entre estes aspectos, pode-se destacar: a descentralização das decisões e responsabilidades; a ampliação do cargo para que o

trabalho adquira maior significado; a participação nas decisões e administração consultiva; o reconhecimento da capacidade de autocontrole e o desenvolvimento de potencialidades.

Em oposição à Teoria Clássica da Administração, as pressuposições da Teoria Y reconhecem o potencial dos seres humanos, a sua capacidade de autocontrole, motivação e comprometimento com os objetivos organizacionais, o que é altamente desejável e buscado pelas empresas contemporâneas.

2.2 Qualidade x Recursos Humanos

Desde a época da produção artesanal, a qualidade já era uma preocupação do artesão, que com suas habilidades cuidava de todo o ciclo de fabricação do produto e procurava atender da melhor forma possível os anseios dos seus consumidores (MAXIMIANO, 1997). Neste contexto isto era possível em virtude do baixo volume de produção.

O advento da revolução industrial marcou o ingresso da indústria na era da produção em massa, de grandes volumes de produção. Com o início da fabricação de peças intercambiáveis, houve a necessidade da introdução da inspeção formal através de instrumentos de medição, visando a padronização das peças. Desta forma, surgiram os primeiros sistemas formais de controle da qualidade (GARVIN, 1992).

Atualmente, existem diversas abordagens de sistemas de qualidade, geralmente relacionadas ao nome do especialista que desenvolveu as suas principais características. A seguir, será apresentada uma descrição abreviada dos conceitos e da visão dos principais especialistas, porém, sem considerar qualquer organização seqüencial na apresentação.

2.2.1 Conceitos e enfoque dos principais especialistas da qualidade

Na visão de JURAN (1991, p.11) a qualidade está relacionada à estratégia empresarial, e não somente à estatística ou aos métodos de controle da qualidade total. O autor define a qualidade em dois contextos. Segundo uma ótica de resultados: "(1) a qualidade

consiste nas características do produto que vão ao encontro das necessidades do cliente e dessa forma proporcionam a satisfação em relação ao produto", e sob a ótica de custos: "(2) a qualidade é a ausência de falhas", o que significa menos custos por defeitos ou erros de fabricação.

JURAN (1991) divide a gestão da qualidade em três pontos fundamentais, também conhecidos como a trilogia de Juran:

a) Planejamento da qualidade: significa conhecer e desenvolver produtos que atendam os anseios, desejos e necessidades do cliente, e transformar isto em características mensuráveis que possam ser gerenciadas de maneira eficaz.

b) Controle da qualidade: cumprir os padrões de desempenho definidos através de um sistema de correção de eventuais desvios nos processos, para que as necessidades do cliente sejam asseguradas.

c) Aperfeiçoamento da qualidade: ações e mudanças dentro de toda organização para melhoria contínua em busca de níveis de desempenho cada vez maiores.

Para DEMING (1990), a qualidade é definida de acordo com as exigências e as necessidades dos clientes. Como elas estão em permanente mudança, as especificações de qualidade devem ser constantemente alteradas. O autor considera que apenas cumprir as especificações não é suficiente. É preciso utilizar os instrumentos de controle estatístico de qualidade, em vez da mera inspeção de produtos. Ele recomenda ainda uma seleção criteriosa dos fornecedores e uma maior participação dos trabalhadores no processo de decisão. Para isso, sugere a adoção de um estilo de gestão mais participativo, que promova o treinamento no trabalho, elimine as campanhas ou *slogans* baseados na imposição de metas e a classificação do desempenho dos trabalhadores.

A qualidade para CROSBY (1990) está associada aos conceitos de "zero defeitos" e de "fazer bem feito da primeira vez". O autor estabelece quatro conceitos fundamentais para a filosofia da qualidade:

- "A qualidade é definida como conformidade aos requisitos.
- A qualidade é conseguida por meio da prevenção, não por avaliação.
- O padrão de desempenho para a qualidade é zero defeitos, não níveis de qualidade aceitáveis.
- A qualidade é medida pelo preço da não-conformidade, não por índices" (p.46).

Para atingir o objetivo de ter zero defeitos, as pessoas devem perseguir a melhoria da qualidade permanentemente. CROSBY (1990) defende que as iniciativas devem vir de cima para baixo, o que exige o empenho da alta administração e a formação técnica dos empregados.

Para o autor, a prevenção é a principal forma de melhorar a qualidade. Considera as técnicas como a inspeção, o teste e o controle pouco eficazes, por isso, ele prescreve uma fórmula preventiva com três ingredientes: determinação, formação e liderança.

Uma das principais contribuições de ISHIKAWA (1993) foi a criação dos seus sete instrumentos do controle de qualidade: análise de Pareto; diagramas de causa-efeito; histogramas; folhas de controle; diagramas de escada; gráficos de controle; e fluxos de controle. Na opinião deste autor, a maioria dos problemas de qualidade podem ser resolvidos com estas sete ferramentas da qualidade. O seu nome está associado principalmente à criação do conceito dos círculos de controle da qualidade.

Outro autor que faz parte do seleto grupo de especialistas da qualidade é FEIGENBAUM (1994), pioneiro do conceito de controle da qualidade total e do estudo dos custos da qualidade. Ele aborda a qualidade como um instrumento estratégico que deve preocupar todos os trabalhadores. Além de uma técnica de eliminação de defeitos nas operações industriais, a qualidade deve ser uma filosofia de gestão, um compromisso com a excelência e orientada basicamente para o cliente, e não apenas para a redução de defeitos.

Para atingir os objetivos dos programas de melhoria da qualidade, foram desenvolvidas inúmeras técnicas e métodos de apoio. A maioria dessas técnicas foram desenvolvidas inicialmente no Japão, passando a serem tratadas na literatura como modelo japonês de produção, modelo de produção enxuta ou produção flexível (WOMACK et al., 1992).

Essas técnicas aplicadas na produção, mostravam superioridade em relação a indicadores de produtividade e qualidade ocidentais. Segundo ZILBOVICIUS (1997), os princípios e técnicas empregados pelos japoneses revolucionaram o modo de pensar a organização da produção e do trabalho, em substituição ao tradicional modelo taylorista-fordista vigente até aquela época. O extraordinário desempenho que as

empresas japonesas alcançaram diante do mercado mundial, levou as empresas ocidentais a adotarem também as suas técnicas.

No caso das empresas brasileiras, FLEURY & FLEURY (1995) afirmam que a primeira onda de implantação dessas técnicas foi o movimento dos Círculos de Controle da Qualidade (CCQ), de grande intensidade nos anos 80, seguido pela adoção, quase que em paralelo, do *Kanban* e JIT (*just-in-time*), de forma precária.

Difundidos como uma forma de oferecer maior participação dos funcionários nas decisões e também para obter o seu comprometimento com os programas de qualidade, os CCQs têm como objetivos: "a) localizar, examinar, analisar e solucionar problemas não só relacionados à qualidade como também referentes à produtividade, segurança, relações no trabalho, custo, arrumação e limpeza da fábrica e outros; b) melhorar a comunicação entre funcionários e gerência" (FEIGENBAUM, 1994: 89).

No primeiro período, marcado pela difusão dos círculos de controle da qualidade, não ocorreram mudanças significativas nas formas de organização do trabalho ou investimentos efetivos em modernização de equipamentos nas empresas brasileiras (SALERNO, 1985).

No ponto de vista de FLEURY & FLEURY (1995), a implantação dos CCQ pelas empresas brasileiras naquela época tinha uma conotação mais política que técnica. Era uma maneira das empresas desviarem o ímpeto dos trabalhadores e sindicatos que lutavam por maior democratização dos locais de trabalho e participação nas decisões.

Em função de seu caráter parcial e reativo, pequena abrangência e resistência dos sindicatos, os CCQs não foram muito bem sucedidos em algumas empresas e muitos deixaram de funcionar em meados da década de oitenta (LEITE, 1995). Em outras empresas receberam outra denominação, como grupos ou times de melhoria da qualidade (FLEURY & FLEURY, 1995).

No início, a idéia da implantação dos programas *JIT-Kanban* - que visam a redução de estoques e a entrega, por parte do fornecedor, da quantidade solicitada e no momento requerido pelo cliente - também enfrentou diversas dificuldades nas empresas brasileiras. Analisando o caso da implantação do *JIT-kanban* na indústria automobilística brasileira, FLEURY & FLEURY (1995) observam que devido ao seu

grande poder de barganha, as montadoras cometeram alguns abusos, pois exigiam das autopeças o fornecimento de componentes para pagamento somente depois da comercialização do veículo. Desta forma, as montadoras transferiam todas as perdas da taxa inflacionária existente na época para as autopeças.

A partir dos anos 90, em função do acirramento da concorrência provocado pela abertura do mercado brasileiro, as empresas passaram a desenvolver um processo de modernização e capacitação mais intenso. Novas técnicas foram sendo incorporadas aos programas de qualidade, visando solucionar os principais problemas enfrentados pelas empresas na gestão da produção (FLEURY & FLEURY, 1995).

Entre as técnicas e conceitos organizacionais adotados com maior frequência pelas empresas brasileiras na busca de melhor posição competitiva no mercado, COUTINHO & FERRAZ (1995) destacam o CEP (Controle Estatístico do Processo), Kaizen, Células de Produção, Terceirização, CQT (Controle da Qualidade Total), TQM (Gestão da Qualidade Total), ABC (Custo Baseado em Atividade), normas da ISO (*International Standardization Organization*), TPM (Manutenção Produtiva Total).

A adoção destas técnicas e a influência da mudança contextual em que as empresas estavam inseridas, implicou em alterações na organização dos sistemas de produção, com grandes impactos sobre o trabalho e políticas de recursos humanos, porque requerem um forte comprometimento por parte dos trabalhadores. Significou também, em muitos casos, a redução do número de trabalhadores (FLEURY & FLEURY, 1995). O kaizen e a terceirização são exemplos destas práticas.

A filosofia do Kaizen está relacionada à busca de melhorias contínuas em todo o processo de produção. Parte da premissa que nada é perfeito, que tudo deve ser continuamente melhorado, através do envolvimento de todas as pessoas, de todos os níveis hierárquicos da empresa. Desta forma, ampliou-se o papel do funcionário, que começou a fazer parte do processo de busca de soluções visando a melhoria da qualidade (IMAI, 1990).

Outra estratégia adotada com frequência pelas empresas é a terceirização. A terceirização é um processo planejado de transferência de atividades para serem realizadas por terceiros. Envolve as atividades que não fazem parte do negócio principal

da empresa, das quais ela busca se afastar para concentrar seus esforços naquilo que é realmente relevante para o negócio da organização. Representa um aumento do grau de especialização da empresa e um enxugamento de sua estrutura funcional e de pessoal, o que reduz o seu tamanho (PAGNONCELLI, 1993).

A terceirização de atividades, aliada a outros fatores, como o uso de novas tecnologias e a redução de níveis hierárquicos, que as empresas adotaram a partir dos anos noventa, diminuiu o número de funcionários em muitas empresas de muitos setores. Este é o caso do setor de autopeças, que registrou uma redução de 309,7 mil para 167 mil trabalhadores no período entre 1989 a 1998, como ilustra a Figura 2.4.

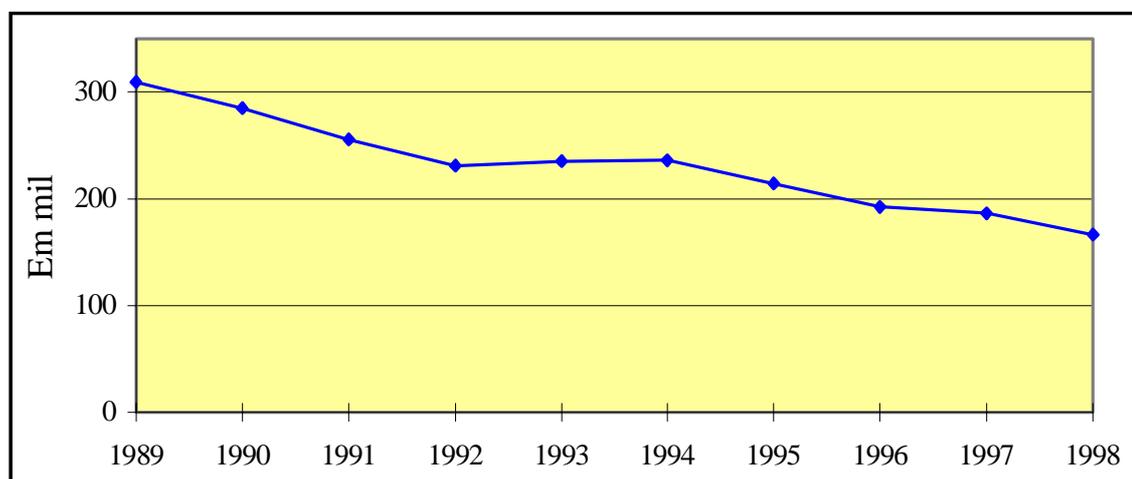


FIGURA 2.4. NÚMERO DE EMPREGADOS DO SETOR DE AUTOPEÇAS (1989-1998).
FONTE: Elaborado com dados do SINDIPEÇAS (2000).

Em virtude da exigência de níveis crescentes de qualidade, houve uma grande expansão na implantação das normas e ferramentas para a melhoria da qualidade em quase todos os setores da indústria brasileira. No setor de autopeças, analisado neste trabalho, a implantação de normas e ferramentas de qualidade é bastante ampla, como mostram os dados do SINDIPEÇAS (2000), apresentados na Figura 2.5.

NORMAS/FERRAMENTAS DE QUALIDADE	% CONHECEM	% UTILIZAM/ IMPLANTARAM
ISO 9000	97	91
QS 9000	84	71
Qualificação de fornecedores	93	85
Custos da qualidade	81	68
Auto avaliação da qualidade organizacional	82	77
FMEA – Análise de Modo de Falha e Efeito	84	85
CEP – Controle Estatístico do Processo	90	78
QFD – Desdobramento da Função Qualidade	64	67
<i>Benchmarking</i>	61	84
MASP – Metod. de Análise e Solução de Problemas	88	76
DOE – Projetos de Experimentos – Taguchi	64	51
<i>Kanban - Just-in-time</i>	95	68
<i>Layout celular</i>	83	69
TPM - Manutenção Produtiva Total	76	54
Engenharia e Análise de Valor	70	48
GD&T - Dimensionamento Geométrico e Tolerância	67	56
PPAP - Proc. de Aprovação de Peça de Produção	92	86
APQP - Planej. Avançado da Qualidade do Produto	84	75

FIGURA 2.5. EMPRESAS DE AUTOPEÇAS QUE CONHECEM E UTILIZAM FERRAMENTAS DE QUALIDADE.

FONTE: SINDIPEÇAS (2000).

O investimento em inovações no processo produtivo, através de novas máquinas tecnologicamente mais avançadas e novas formas de organização da produção, possibilitaram a implantação de processos de fabricação mais flexíveis, capazes de produzir ao mesmo tempo produtos de especificações variadas e em períodos mais curtos (MAXIMIANO, 1997).

De uma forma geral, LAM (1995, p. 72) afirma que num nível conceitual e prático, os programas de qualidade buscam "entender e melhorar o processo organizacional; enfocar a empresa nas necessidades dos clientes; e envolver e motivar as pessoas na execução da produção da qualidade".

WILKINSON (apud LAM, 1995) destaca que para alcançar seus objetivos, os programas de qualidade utilizam dois lados: *hard* e *soft*. O lado *hard* envolve a melhoria do processo de produção e as ferramentas de controle, como o CEP, JIT. O lado *soft* enfatiza a administração de recursos humanos e seu comprometimento para a melhoria da qualidade na organização. O lado *soft*, desta forma, deve envolver e encorajar toda a mão-de-obra para participar ativamente da busca da melhoria contínua da qualidade.

LAM (1995, p.77) observa que a gestão da qualidade "freqüentemente falha porque enfatiza demais o lado *hard* da qualidade e negligencia o lado *soft* - as pessoas, e esquece que depende do envolvimento e compromisso amplamente baseado no empregado". Acrescenta ainda que deve haver um equilíbrio, o lado *hard* deve ser acompanhado por igual atenção para o lado *soft* do processo. "Os vínculos necessários devem ser construídos sobre as pessoas e as empresas precisam perceber que um bom caminho de condução para excelência de qualidade é através de um esforço combinado não só para melhorar a qualidade do produto ou serviço, mas também a qualidade da vida no trabalho dos seus empregados".

Analisando a importância da administração dos recursos humanos para o sucesso dos programas de qualidade, PRADA & MIGUEL (1999) enfatizam que ela constitui hoje um dos principais pilares sobre o qual se sustenta a qualidade em suas várias dimensões.

O papel do trabalhador, sua participação e seu comprometimento tornaram-se fatores fundamentais para o sucesso dos programas de qualidade. Há unanimidade na literatura sobre o tema, no sentido de que todas estas técnicas passaram a exigir um maior grau de participação e comprometimento da mão-de-obra, porque grande parte da responsabilidade pela qualidade dos produtos passou a ser atribuída aos próprios trabalhadores (FLEURY & FLEURY, 1995; LEITE, 1995; ALBUQUERQUE, 1992; FLEURY & FLEURY, 2000; PALADINI, 1995).

Estas mudanças implicaram também na necessidade de rever as políticas de recursos humanos adotadas até então pelas empresas. As principais alterações verificadas na gestão dos recursos humanos serão abordadas a seguir.

2.2.1 Políticas de gestão de recursos humanos

Analisando as formas de organização do trabalho, no que tange às práticas de gestão de recursos humanos, a literatura aponta a vigência do modelo taylorista-fordista até a década de 70. Neste sentido, ZILBOVICIUS (1997, p. 288) enfatiza que este modelo era um "elemento básico e universal, presente de algum modo em todos os processos de produção. (...) Ainda que tenham surgido outras linhas analíticas e propositivas, como a

chamada Escola de Relações Humanas, nos anos 40, e a linha sócio-técnica nos anos 50 e 60, há consenso de que a forma dominante nos arranjos organizacionais produtivos era o chamado taylorismo-fordismo".

O mesmo ponto de vista é expressado por LEITE (1995). Ela destaca que o padrão de uso da mão-de-obra predominante no Brasil até o final dos anos do milagre econômico baseava-se no forte autoritarismo, amplo emprego de pessoal não-qualificado, desempenhando tarefas altamente parceladas, alta taxa de rotatividade, bem como a adoção de complexas estruturas de cargos e salários, voltadas para estabelecer a divisão do coletivo operário e o controle sobre os trabalhadores.

Entretanto, este padrão, baseado no modelo da organização taylorista de processo de trabalho, começou a entrar em crise antes mesmo do início do processo de reestruturação produtiva do final da década de 70, em função do "contexto de recessão econômica, de ressurgimento do movimento operário e sindical e de abertura política" (LEITE, 1995, p.344). Os novos modelos de produção e organização do trabalho desenvolvidos no Japão, aliados à nova realidade política, econômica e social do início dos anos 80 colocaram em xeque o modelo taylorista, exigindo novas posturas por parte das empresas em relação às práticas de recursos humanos.

Historicamente, no Brasil, a gestão de recursos humanos passou por diversas fases evolutivas até chegar às práticas adotadas atualmente. Alguns autores propõem uma divisão em períodos e fases diferenciadas (FLEURY & FISCHER, 1992; WOOD Jr., 1995; FISCHER, 1998).

Um quadro resumido com as características dos períodos e fases distintas da evolução da função de recursos humanos no Brasil é apresentado por WOOD Jr. (1995), que está reproduzido na Figura 2.6.

Período	Fase	Características
Antes de 1930	Pré-jurídico-trabalhista	<ul style="list-style-type: none"> • inexistência de legislação trabalhista e de departamento pessoal • descentralização das funções
Décadas de 30 a 50	Burocrática	<ul style="list-style-type: none"> • advento da legislação trabalhista • surgimento do departamento pessoal para atender às exigências legais
Décadas de 50 e 60	Tecnicista	<ul style="list-style-type: none"> • implantação da indústria automobilística • implementação dos subsistemas de RH • preocupação com eficiência e desempenho
Meados da década de 60	Sistêmica	<ul style="list-style-type: none"> • surgimento da gerência de RH e do responsável de relações industriais • integração dos enfoques administrativo, estruturalista e comportamental
Décadas de 80 e 90	?	<ul style="list-style-type: none"> • reformas estruturais profundas • migração da FRH para as áreas operacionais • surgimento do movimento da qualidade • heterogeneidade

FIGURA 2.6. PRÁTICAS DA GESTÃO DE RH NO BRASIL.

Fonte: WOOD JR (1995, p.233).

Desde o começo deste século até a década de oitenta, as alterações nas práticas de recursos humanos eram lentas, porque o mercado era pouco exigente. Porém, após esse período, com a globalização do mercado, a maneira de uma empresa gerenciar seus funcionários passou a ser considerado um elemento crítico da vantagem competitiva sustentável (PFEFFER, 1994).

Entretanto, em função da heterogeneidade das formas de gestão de recursos humanos praticadas no Brasil, FISCHER (1998) afirma que ainda hoje há setores em que é comum se verificar práticas que remontam ao início deste século, onde nem a legislação trabalhista é respeitada. Cita como exemplo alguns setores econômicos menos desenvolvidos, como mineração, agricultura, extrativismo e indústria madeireira. Além destes setores, a adoção dessas práticas têm crescido muito ultimamente, com a absorção dos desempregados pelo chamado "mercado informal".

2.2.2.1 Novas concepções das políticas de recursos humanos

Complementando as fases já citadas na Figura 2.6, FISCHER (1998, p.126) acrescenta o modelo estratégico, resultante das transformações ocorridas a partir da reestruturação produtiva e da intensificação da concorrência no mercado mundial do final da década de 80 e início dos anos 90. O autor salienta que o modelo estratégico tem como objetivo principal "superar a visão técnica, tornando os mecanismos de gestão de pessoas alinhados à estratégia de negócio da empresa (...) fazendo com que a visão de Recursos Humanos interfira na definição da estratégia negocial". Argumenta também que este modelo se propagou mais em países desenvolvidos na década de oitenta, sendo utilizado por grandes corporações que planejam estrategicamente seus negócios. No Brasil, devido ao ambiente de instabilidade econômica que o país atravessava, foi utilizado apenas por algumas grandes empresas líderes de mercado.

Embora sejam escassos os estudos aprofundados sobre as alterações mais recentes, algumas pesquisas já verificaram certas mudanças no modelo de gestão de pessoas e nas políticas de recursos humanos no Brasil.

O estudo de ALBUQUERQUE (1992), abordando estratégias de recursos humanos e competitividade, destaca a importância do fator humano e das estratégias de gestão das pessoas como fatores de competitividade. O autor examinou diferentes visões de estratégias e modelos, assim como experiências empresariais no Brasil e no exterior, que apresentaram como principais características:

- qualificação e desenvolvimento dos empregados: "na produção, as inovações na tecnologia e no próprio sistema de gestão da produção implicam necessidade de recursos humanos de alto nível de qualificação" (p.24);
- relação de emprego mais duradoura: "emprego a longo prazo é pré-condição para criação de equipes engajadas, investimentos na qualificação do empregado multifuncional e existência de clima propício à inovação" (p.24);
- a adoção de sistemas de gestão mais participativos e trabalho em grupos é uma tendência característica, "constituindo premissa importante na definição da nova concepção de sistemas de gestão na empresa competitiva";

- relações com sindicatos: buscam a convergência de interesses entre empregados e administração, evitando divergências e conflitos;
- nova concepção das políticas de recursos humanos, caracterizada pela "valorização dos talentos humanos; atração e manutenção de pessoas de alto potencial; criação de condições favoráveis a motivação; possibilidade de crescimento funcional e profissional; incentivos vinculados a resultados; políticas de RH adaptadas à realidade da empresa e ao contexto econômico-social e político no qual atua" (p.26).

Analisando as mudanças nas práticas de gestão de recursos humanos em empresas brasileiras, uma pesquisa realizada por FLEURY & FLEURY (1995, p.145) revelou que fazia parte das novas políticas das empresas:

- preocupação com a estabilização da mão-de-obra, verificada em empresas com programas avançados de qualidade e produtividade;
- políticas de treinamento "direcionadas para a preparação dos trabalhadores para a aplicação de novas técnicas e polivalência";
- práticas de gestão de cargos voltadas para o conceito de operador multifuncional;
- adoção de sistemas de remuneração por conhecimento, bônus por desempenho e participação nos lucros.

Visando analisar as práticas de organização e de gestão adotadas por empresas líderes que implantaram a gestão da qualidade total (TQM), BIANCO & SALERNO (1999) realizaram uma pesquisa com onze grandes empresas, em sua maioria do setor automotivo e de autopeças, incluindo duas empresas que receberam o Prêmio Nacional de Qualidade - PNQ.

Os autores verificaram que as empresas têm se reestruturado, promovendo inovações nas formas de gestão, freqüentemente mais descentralizadas e voltadas para unidades de negócio. Em termos de políticas e práticas de recursos humanos, entretanto, observaram que nas empresas pesquisadas "o TQM envolve as pessoas, educa, treina mas não garante estabilidade e segurança psicológica. (...) A gestão abrange critérios mais globais de eficiência, mas a lógica, a racionalidade de gestão não se distanciou do modo taylorista" (p.24). Embora a tarefa tenha sido enriquecida, englobando a

responsabilidade do trabalhador pela qualidade e manutenção dos equipamentos, nas ações de planejamento, programação e controle, não há participação do trabalhador, porque nenhuma autonomia foi delegada ao chão de fábrica. Assinalam ainda que "a autonomia dos grupos de melhoria ficou mais restrita em relação aos CCQs implantados nas décadas de 70/80. (...) o TQM nestas empresas tinham um discurso de grande abrangência, mas na prática se restringia" (p.22).

As mais recentes políticas empresariais orientadas para resultados, impostas pelos novos padrões competitivos, fazem emergir um novo modelo de gestão de recursos humanos que já pôde ser verificado em algumas empresas inovadoras. As principais características deste modelo serão abordadas a seguir, com base na pesquisa feita por FISCHER (1998).

A constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil foi analisado no trabalho de FISCHER (1998), após uma pesquisa que realizou em empresas consideradas líderes de mercado (Xerox, Rhodia e Gessy Lever). Trata-se de mudanças nas políticas e nos processos de gestão que estabeleceram um novo padrão de relações na interação entre o indivíduo e a organização. Esta nova concepção seria uma "resposta à drástica mudança que ocorreu nos fatores condicionantes do modelo nos últimos anos, com os processos de globalização e intensificação da competitividade". Destaca também que o pressuposto básico deste modelo "é gerir pessoas como vantagem competitiva (...) onde o valor agregado pelas pessoas à empresa é a principal expectativa da organização e a possibilidade de desenvolvimento profissional e pessoal o principal anseio das pessoas" (p.127).

O autor ressalta que o modelo competitivo "é encontrado em empresas que atuam em setores onde os fatores condicionantes tornam o negócio da empresa altamente dependente do desempenho humano". Geralmente está presente em empresas de grande porte do setor de serviços, onde a "agregação de conhecimento é uma das suas competências essenciais". No caso das indústrias, este modelo seria necessário naquelas "que utilizam alta tecnologia e aquelas cujo mercado tornou-se exigente quanto a diferenciais que somente o homem pode agregar ao produto ou ao atendimento prestado ao cliente" (p.128).

Fazendo uma reflexão sobre as transformações ocorridas nos padrões de relações entre os agentes envolvidos na organização, FISCHER (1998) descreve os pontos que prevaleciam como base no tipo de relação descrita acima:

- "*uma relação direta entre empresa e pessoa, através da qual o empregado retirava muito de sua identidade profissional;*
- *os dois pólos da relação, trabalhador e empresa, almejavam a estabilidade, o relacionamento de médio e longo prazo era colocado como meta, havendo, portanto um interesse mútuo em preservar a relação;*
- *nas ações de desenvolvimento a iniciativa predominante era da empresa, que se responsabilizava por prover o empregado do conhecimento sobre o trabalho;*
- *as responsabilidades da empresa extrapolavam as relações de trabalho estrito senso; ela procurava dar assistência às pessoas em suas necessidades pessoais e familiares, o que justificou muitos autores a chamar esta relação de paternalista e assistencial" (p.355-356).*

Ao analisar o Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas, FISCHER (1998, p.356) observou que "o novo modelo de gestão vem sendo estruturado em bases praticamente opostas ao anterior, o que deverá implicar um padrão de relações também radicalmente diferente". Ele destaca que os princípios básicos que orientam as políticas e processos de gestão passaram a privilegiar:

- ***empregabilidade***, passa a ser definida pelo mercado de trabalho;
- ***autodesenvolvimento***, cabe às pessoas a agregação de competências;
- ***foco em resultados***, mensuração constante da agregação de valor que as pessoas oferecem ao negócio da empresa;
- ***empowerment***, "para as relações entre pessoas e organização significa o máximo de autonomia possível das chefias na gestão de suas equipes de trabalho" .

O autor afirma que nas organizações onde a pressão pela competitividade é muito grande, a aplicação dos princípios acima tornou as relações entre pessoas e organização muito diferentes do padrão anterior. As quatro características diferenciadoras que o autor apresenta, merecem ser destacadas em função de sua importância para a análise da nova realidade que altera profundamente a relação entre trabalhadores e empresa, e a qualidade de vida no trabalho, objeto de estudo do presente trabalho:

- **"predomínio dos interesses das empresas;** no ambiente competitivo, por definição, a empresa entra na relação com as pessoas em condições vantajosas para

fazer prevalecer seus interesses; os números do mercado de trabalho demonstram isso. Na nova relação ela pode exigir mais, o que significa maiores exigências de qualificação (...), mas significa também que o trabalhador assuma responsabilidades que antes eram assumidas plenamente pela empresa, como a de prover o trabalhador do conhecimento para o trabalho;

- **relações mais instáveis;** porque a identidade primeira dos trabalhadores passa a estar vinculada ao mercado e não à empresa, assim, se de um lado o empregado não deve esperar estabilidade, de outro a empresa não pode exigir lealdade; o objetivo do relacionamento de longo prazo torna-se coisa do passado e as relações mais fluidas e passageiras;
- **relacionamento mais indireto e distante;** ao transferir as responsabilidades de gestão aos gerentes de equipe a interação mais imediata da pessoa estabelece-se com este agente organizacional, e a empresa como empregadora, como agente institucional da relação torna-se uma imagem mais distante;
- **relações profissionais e calculadas;** à empresa cabe aferir os resultados que as pessoas trazem para o negócio, às pessoas o que a experiência de trabalho naquela empresa agrega aos seus objetivos pessoais. Trata-se de calcular os ganhos parte a parte. O sentido de pertencer, a convivência em uma "grande família", o trabalhar numa corporação "importante perante a sociedade", ou seja, todos os possíveis laços afetivos que envolvem uma relação entre pessoas e organizações, perdem sentido no modelo competitivo" (p.357).

Em virtude destas características, o novo padrão de relações estaria se transformando de “estável, paternalista e assistencial, para instável, profissional e competitivo”, com profundas mudanças no papel do empregado, que passa da função de “colaborador”, para a função de “parceiro”, numa relação que existe enquanto existir o negócio. Segundo FISCHER (1998, p.357-8), o modelo de relação e de gestão de pessoas estaria refletindo dentro do ambiente organizacional, o que vem ocorrendo num nível mais amplo em toda a sociedade:

"A competitividade, como marca registrada de nossa sociedade, transfere-se para as relações entre a empresa e as pessoas e, por decorrência, das pessoas entre si. Estimula-se o individualismo, a competição, a diferenciação e, até mesmo, a exclusão, como valores organizacionais mais cultivados. A solidariedade, a cooperação e o relacionamento humano desprovido de sentido econômico, não têm espaço nos ambientes empresariais animados pelo novo modelo em formação. Muito eficiente para a competitividade empresarial, este modelo talvez não traga uma contribuição tão efetiva para a competitividade estrutural ou nacional (...). Uma parcela da responsabilidade pelo desenvolvimento social mais amplo era anteriormente assumida pela empresa, quando treinava sua mão-de-obra, oferecia assistência médica, social e até mesmo comunitária. Agora, estas atribuições não fazem parte mais dos interesses competitivos das organizações, sendo totalmente delegados ao Estado, às próprias pessoas ou às organizações civis, que vêm surgindo como uma alternativa a este padrão de convivência social".

Estas alterações surgem como uma das tendências na construção de novos modelos de relações entre trabalhadores e empresa. Historicamente, é possível verificar algumas alterações nas características gerais entre os vários modelos de práticas adotadas. São mudanças adaptativas, otimizadoras e inovadoras, que ocorreram em função de alterações na legislação trabalhista, nos modelos de gestão e de produção. Num momento em que as empresas buscam privilegiar ações direcionadas para o envolvimento e comprometimento dos funcionários para a melhoria da qualidade, produtividade, competitividade, será que a qualidade de vida no trabalho dos trabalhadores também é priorizada?

Avaliar a satisfação dos trabalhadores em relação à qualidade de vida no trabalho, objetivo deste trabalho, é uma maneira de contribuir para a compreensão da realidade que ocorre dentro das empresas, sob o ponto de vista do trabalhador.

2.3 Qualidade de Vida no Trabalho - QVT

Embora esteja recebendo maior atenção somente a partir desta década, RODRIGUES (1994, p.76) afirma que a QVT "tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência. Com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa". O autor aponta os estudos realizados por Erick Trist e colaboradores do *Tavistock Institute*, em 1950, como pioneiros com o objetivo de "tornar a vida dos operários no trabalho mais agradável e satisfatória" (p.77).

Posteriormente, seguiram-se alguns eventos significativos, dentre os quais RODRIGUES (1994, p.77) destaca a criação, pelo congresso norte-americano, do *National Center for Productivity and Quality of Working Life*, com a finalidade de "realizar estudos e servir de laboratório, sobre a produtividade e a qualidade de vida do trabalhador nas atividades de produção", além da criação de diversos grupos de estudo da QVT em universidades e centros de pesquisa.

A implantação de um dos primeiros programas de QVT bem sucedidos, descrito por GUEST (1979), ocorreu na década de 70 num conjunto de plantas da General Motors,

em Tarrytown, Nova Iorque, envolvendo mais de 3800 funcionários. O programa de QVT desenvolvido naquela planta nasceu de um compromisso mútuo entre a direção e trabalhadores, com o objetivo de mudar velhas atitudes e procedimentos com os trabalhadores de chão de fábrica. Com a implantação do programa, essa planta que era conhecida como tendo uma das piores relações de trabalho e de produção registradas na GM, em sete anos tornou-se a planta de melhor desempenho da companhia.

2.3.1 Conceitos sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Embora já tenha surgido há várias décadas, não existe uma definição única e consensual na literatura sobre o tema QVT. Entretanto, todos os conceitos convergem para questões relativas às condições de trabalho, como ambiente físico, organização, relações de trabalho, entre outras, que evitem o desgaste excessivo, a doença e tornem o trabalho uma atividade de plena realização do ser humano.

Para GUEST (1979, p.76), QVT "é uma frase genérica que cobre os sentimentos de uma pessoa sobre toda a dimensão do trabalho, que inclui recompensas econômicas e benefícios, segurança, condições de trabalho, relações organizacionais e interpessoais, e seu significado intrínseco na vida de uma pessoa".

De acordo com QUIRINO & XAVIER (1987, p.72), "Qualidade de Vida é uma abordagem que só recentemente tem sido aplicada à situação de trabalho. Ela tem representado na literatura de organizações e de recursos humanos, o aspecto globalizante do que antes era abordado através de estudos de motivação, de fatores ambientais, ergonômicos e de satisfação no trabalho".

FERNANDES (1996, p.45) 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".

Na visão de FRANÇA & ALBUQUERQUE (1998, p.41), QVT é analisada como um "conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente

de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho".

LIMONGI & ASSIS (1995, p.26) consideram que QVT "é uma compreensão abrangente e comprometida sobre as condições de vida no trabalho, incluindo aspectos de bem-estar, garantia de saúde e segurança física, mental e social e capacitação para realizar tarefas com segurança e bom uso da energia pessoal". Enfatizam ainda a importância da QVT para programas de Qualidade Total, afirmando que "QVT é uma evolução da Qualidade Total. Não dá para falar em Qualidade Total se não se abranger a qualidade de vida das pessoas no trabalho".

A meta principal das abordagens dos programas de QVT converge para a conciliação dos interesses entre indivíduos e organizações, no sentido de melhorar a satisfação do trabalhador em todos os aspectos relacionados ao seu trabalho, e a produtividade e competitividade da empresa.

2.3.2 A abordagem biopsicossocial do ser humano

Uma visão abrangente para a compreensão de todos os aspectos que influenciam a vida das pessoas torna-se fundamental para a construção da Qualidade de Vida no Trabalho. Essa perspectiva é oferecida pela abordagem biopsicossocial, cujo enfoque principal é a visão holística e integrada do ser humano, e que teve origem na Medicina Psicossomática (FRANÇA, 1996).

CHANLAT (1993, p.35) apresenta um conceito que aborda o ser humano sob essa visão, ao afirmar que "o indivíduo é por definição um ser biopsicossocial (...) o biológico, o psíquico e o social contribuem, cada um a seu modo, para a edificação da ordem individual, ao colocar o indivíduo enquanto indivíduo e ator de sua própria história e fixar igualmente os limites".

Uma compreensão mais clara deste conceito é fornecida por FRANÇA & RODRIGUES (1996). Os autores colocam que de acordo com a abordagem psicossomática, o organismo humano está interligado em profundas e complexas relações referentes às potencialidades biológicas, psicológicas e sociais.

"A dimensão biológica refere-se às características constitucionais herdadas e congênitas, incluindo o funcionamento das glândulas, do metabolismo interno e das resistências e vulnerabilidades do corpo.

A dimensão psicológica corresponde aos processos afetivos, emocionais e intelectuais, conhecidos ou inconscientes, caracterizando a personalidade, a vida mental, o afeto e o jeito de se relacionar com as pessoas e o mundo que rodeia cada pessoa.

A dimensão social é relativa à incorporação e influências dos valores, das crenças e expectativas das pessoas com as quais se convive, dos grupos sociais e das diferentes comunidades com as quais entramos em contato durante a vida, desde o nascimento. Inclui também as influências do ambiente físico e as características ergonômicas dos objetos que utilizamos" (p.12).

Segundo esses autores, é através destas dimensões básicas que o corpo humano reage às situações da vida, tanto no âmbito da empresa como na sua vida fora dela, buscando continuamente o equilíbrio e a integração destas dimensões. "Como seres únicos, as dimensões biológica, psicológica e social são totalmente ligadas, vividas e desencadeadas de forma simultânea" (p.13).

O trabalho envolve estas três dimensões que compõem o indivíduo, por isso, exerce um papel importante na vida das pessoas, pois não representa apenas uma fonte de renda para o trabalhador, mas serve como meio de satisfazer suas outras necessidades, de aceitação, de reconhecimento, auto-estima, uso e desenvolvimento adequado de suas capacidades humanas e cognitivas (RECHZIEGEL & VANALLE, 1998).

De acordo com DEJOURS *et al* (1993), o trabalho é uma forma de inserção social onde aspectos psíquicos e físicos estão fortemente implacados. Representa um fator essencial para o equilíbrio e o desenvolvimento do ser humano, mas pode também ser um fator de desequilíbrio, trazendo como consequência uma doença física, o que confere ao trabalho um dado fundamental da saúde da pessoa.

As seis dimensões da saúde apresentadas por SILVA & MARCHI (1997) como determinantes da formação da saúde total, também envolvem as dimensões da abordagem biopsicossocial:

- **saúde física** - bom quadro clínico geral do indivíduo, alimentação adequada e práticas saudáveis;
- **saúde emocional** - está relacionada à capacidade de gerenciar as tensões e estresse, além da presença de uma forte auto-estima e alto entusiasmo com a vida;

- **saúde social** - inclui bons relacionamentos, equilíbrio com o meio ambiente e harmonia familiar;
- **saúde profissional** - satisfação com o trabalho, constante desenvolvimento profissional e reconhecimento no exercício do trabalho profissional;
- **saúde intelectual** - utilização da capacidade criativa, expansão permanentemente dos conhecimentos e compartilhamento do potencial interno com outros;
- **saúde espiritual** - significa ter um propósito de vida baseado em valores e ética, acompanhados de pensamentos positivos e otimistas.

SILVA & MARCHI (1997), consideram que a saúde é o resultado do gerenciamento adequado desse conjunto de áreas e que cada uma delas contribui de forma importante para a formação da saúde total.

A manifestação de muitas doenças está diretamente relacionada às características do trabalho e das tarefas (FRANÇA & RODRIGUES, 1996). Por isso, o modelo de gestão adotado pelas empresas pode exercer uma grande influência sobre a saúde dos seus trabalhadores.

Sob esse aspecto, o modelo de gestão da qualidade total é criticado por CHANLAT (1995, p.121), porque baseado na noção de produzir cada vez mais e melhor "ele enfatiza o primado do êxito, a supervalorização da ação, a obrigação de ser forte, a adaptabilidade permanente, a canalização da energia individual nas atividades coletivas, o desafio permanente". Comparando este modelo a outros, o autor afirma que ele "introduz algo de novo: a mobilização total do indivíduo a serviço da organização. Esse último fator canaliza a energia física, afetiva e psíquica de seus membros", agindo como uma fonte de tensão, que pode trazer reflexos negativos sobre a saúde, como problemas cardiovasculares, úlceras, insônias, enxaquecas, entre outros.

Para melhorar o modelo de gestão, CHANLAT (1995) sugere modificar a organização do trabalho e as suas condições, através da revalorização e aprimoramento de certas tarefas, adoção da rotatividade e polivalência, reorganização do processo de produção, ajuste dos horários de trabalho e dos horários noturnos, concessão de maior flexibilidade e autonomia. O autor observa ainda que essas alterações serão possíveis só quando houver uma coerência entre a filosofia e a prática da gestão da qualidade. No

seu ponto de vista, ainda há uma distância muito grande entre o método de gestão *prescrito* e o *real*, praticado pelas empresas.

2.3.3 Importância da Qualidade de Vida no Trabalho

O movimento de Qualidade de Vida no Trabalho teve sua origem em 1950 em Londres, com a abordagem sociotécnica estudando formas de melhorar a organização do trabalho com o objetivo de tornar o trabalho dos operários mais agradável e satisfatório.

Os trabalhos sobre QVT vinham sendo desenvolvidos até 1974, quando ocorreu a grande crise energética e a alta inflação, principalmente nos Estados Unidos, que direcionaram todos os esforços das empresas para a sua própria sobrevivência, abandonando o interesse pelo tema.

No início da década de 80, pesquisadores perceberam que começou a haver insatisfação e uma queda do compromisso por parte dos empregados com seus trabalhos, fazendo voltar à tona a QVT especialmente nos Estados Unidos, onde a preocupação com o aumento da competitividade a nível mundial levou os americanos a direcionar a atenção aos novos estilos gerenciais desenvolvidos pelos japoneses, e com a relação entre programas de produtividade centrados no empregado.

Aumentou também a preocupação com as condições de trabalho e preservação da saúde, com o surgimento, em índice crescente, de doenças antes pouco conhecidas, como Lesões por Esforços Repetitivos (LER), entre outras, que tem afastado muitos trabalhadores de seus postos. Além disso, intensificaram-se as campanhas para despertar a consciência para a preservação ecológica, justificadas pela preocupação com a continuidade da vida humana e com o esgotamento de recursos naturais, que necessitam de muito tempo para serem recuperados. A melhoria da qualidade de vida da população se tornou um assunto amplamente discutido pelos órgãos públicos e cobrado pelas entidades organizadas da sociedade. A qualidade de vida também passou a fazer parte das discussões da vida profissional das pessoas no seu local de trabalho, através dos programas de QVT (RECHZIEGEL & VANALLE, 1999).

SILVA & MARCHI (1997, p.10) afirmam que nesta década muitos desafios foram apresentados às empresas, entre eles, dois são considerados universais: "a necessidade de uma força de trabalho saudável, motivada e preparada para a extrema competição atualmente existente (...) e a capacidade de a empresa responder à demanda de seus funcionários em relação a uma melhor qualidade de vida".

Estes desafios, segundo SILVA & MARCHI (1997, p.11), estão relacionados ao fato de que "o novo modelo empresarial do século 21 está baseado em indivíduos saudáveis, dentro de organizações saudáveis, que respeitam e contribuem para uma comunidade e meio ambiente saudáveis". Complementam afirmando que isto se torna fundamental para as empresas, porque "pessoas saudáveis representam negócios saudáveis, com melhores lucros e maior retorno do investimento. O grande capital da empresa é representado por pessoas capazes, aptas, criativas, íntegras e motivadas".

NERI (1999) alerta para o aumento das expectativas de vida e as mudanças na legislação previdenciária, que ampliaram o tempo que os trabalhadores deverão permanecer ativos no seu trabalho, retardando o afastamento oficial para a aposentadoria. Isso significa que a idade da aposentadoria será maior e mais trabalhadores envelhecerão nas empresas. Acrescenta ainda, que há perspectivas de que nas próximas décadas as organizações tenham que aprender a conviver e aproveitar a contribuição de pessoas mais velhas, o que é um fenômeno novo no Brasil, mas conhecido por vários países europeus e pelos Estados Unidos.

De acordo com NERI (1999), "os novos paradigmas, os processos de reengenharia e os programas de qualidade, geralmente são associados à velocidade e à precisão, apontadas como capacidades típicas das pessoas mais jovens, o que exclui de imediato a possibilidade de aproveitamento dos mais velhos". Por isso, deve fazer parte das competências da empresa a criação de um ambiente organizacional estimulante e gerador de aprendizagem permanente para as pessoas mais maduras. "Ao criar oportunidades para os trabalhadores que envelhecem continuarem o seu processo de crescimento profissional, enfrentamento de desafios de qualidade e produtividade, atualização tecnológica e flexibilização de cargos e carreiras, os profissionais de recursos humanos estarão contribuindo para um envelhecimento saudável no ambiente

de trabalho". Assim estarão propiciando a criação de um ambiente amigável aos trabalhadores mais velhos e para a melhoria da Qualidade de Vida.

NERI (1999) critica o tratamento que muitas empresas dispensam ao profissional em relação às condições etárias, deixando-o muitas vezes com poucas opções: "ou ele compete com padrões de saúde e eficácia pessoal de pessoas mais jovens ou é jogado para um grupo genérico chamado 'Terceira Idade' e passa a ser tratado como dependente".

2.3.4 Modelos teórico conceituais sobre Qualidade de Vida no Trabalho

A literatura sobre Qualidade de Vida no Trabalho apresenta diversos enfoques teóricos e conceituais. A seguir serão descritos os modelos de alguns dos principais autores sobre o tema.

2.3.4.1 O modelo de Hackman & Oldhan

HACKMAN & OLDHAN (1975) desenvolveram um modelo de variáveis cuja presença no trabalho julgam importantes para haver uma boa Qualidade de Vida no Trabalho. No modelo, apresentado na Figura 2.7, os autores consideram que quando certas dimensões da tarefa estão presentes no trabalho, resultam em determinados estados psicológicos, capazes de conduzir a resultados pessoais e organizacionais positivos.

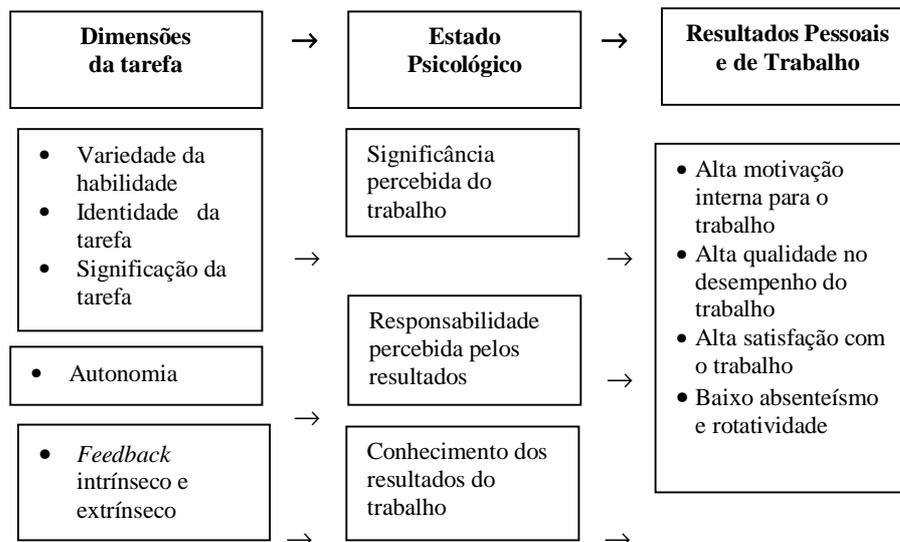


FIGURA 2.7. O MODELO DE HACKMAN & OLDHAN (1975).

FONTE: RODRIGUES (1994, p. 125).

Este modelo apresenta variáveis que compõem as dimensões básicas da tarefa, consideradas como aspectos centrais do contexto do trabalho, que podem contribuir para a melhoria da satisfação e da qualidade de vida no trabalho. Essas variáveis se dividem em cinco dimensões básicas da tarefa:

- variedade da habilidade: grau em que uma tarefa envolve uma variedade de atividades e requer diferentes habilidades e talentos de quem as executa;
- identidade da tarefa: refere-se ao grau de trabalho completo e identificável exigido pela tarefa, ou seja, se uma tarefa é feita do início ao fim e apresenta resultados visíveis;
- significado da tarefa: nível em que a tarefa tem um impacto significativo na vida ou no trabalho de outra pessoa, na organização ou na sociedade;

Na concepção de HACKMAN & OLDHAN (1975), esses três aspectos contribuem para dar um significado ao trabalho do indivíduo. As outras dimensões fundamentais do trabalho são:

- autonomia: grau de independência e liberdade que a tarefa oferece ao indivíduo para planejar e executar serviços;

e) *feedback*: intrínseco é o grau em que a própria execução da tarefa fornece informações sobre o seu desempenho; e extrínseco é o grau em que o indivíduo recebe informações claras sobre seu desempenho, de superiores, colegas ou clientes.

De acordo com esse modelo, o resultado dessas dimensões se reflete em três estados psicológicos, considerados em relação ao trabalho:

a) significado percebido: grau em que o trabalho é percebido pelo indivíduo como importante, valioso e significativo;

b) responsabilidade percebida: até que ponto o indivíduo se sente pessoalmente responsável pelos resultados do trabalho que executa;

c) conhecimento dos resultados: grau que o indivíduo conhece e entende a maneira efetiva de execução da sua tarefa.

Os autores consideram que o grau de intensidade da presença desses estados psicológicos nos trabalhadores é que define o nível de sua motivação intrínseca para o trabalho. Assim, resultados pessoais e de trabalho positivos podem ser obtidos quando apresentam reações afetivas pessoais ou sentimentais no indivíduo, resultantes do seu desempenho no trabalho. Esse grupo de variáveis é composto por:

a) motivação interna para o trabalho: grau de motivação do trabalhador em relação a sensação de experiência positiva no desempenho de sua tarefa;

b) satisfação geral: grau de bem-estar e satisfação geral do indivíduo com o seu trabalho;

c) satisfações específicas: dizem respeito ao grau de satisfação do indivíduo em relação à possibilidade de crescimento profissional, qualidade da supervisão, segurança no trabalho (física e de estabilidade no emprego), salários e benefícios e ambiente social.

KILIMNIK (1998, p.40), afirma que a partir do modelo desses autores "pode-se entender a qualidade de vida no trabalho como uma resultante direta da combinação de dimensões básicas da tarefa - capazes de gerar estados psicológicos favoráveis ao trabalho, tais como percepção de autonomia e de responsabilidade - com variáveis de

contexto do trabalho". Os resultados se refletiriam nas atitudes e comportamentos do trabalhador, como motivação, satisfação, desempenho e permanência no emprego.

Baseados nesse modelo, HACKMAN & OLDHAN (1975) desenvolveram um instrumento de pesquisa para avaliar a qualidade de vida no trabalho, denominado *Job Diagnostic Survey* (Diagnóstico das Características do Trabalho), com questões referentes às dimensões de conteúdo e satisfação com as variáveis contextuais do trabalho.

2.3.4.2 O modelo de Werther & Davis

A Qualidade de Vida no Trabalho para WERTHER & DAVIS (1983, p.71) está relacionada ao projeto de cargos. Consideram que a QVT "é afetada por muitos fatores: supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projeto do cargo. Porém, é a natureza do cargo que envolve mais intimamente o trabalhador", porque os cargos são considerados o elo entre as pessoas e a organização, e a razão pela qual as organizações necessitam de recursos humanos.

Esses autores consideram que as exigências fundamentais a serem consideradas em um projeto de cargo são os elementos organizacionais, ambientais e comportamentais (Figura 2.8). Quando esses elementos são cuidadosamente considerados e corretamente combinados, "o resultado é um cargo mais produtivo e satisfatório" (p. 74).

Elementos Organizacionais	Elementos Ambientais	Elementos Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • Abordagem mecanística • Fluxo de trabalho • Práticas de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades e disponibilidade dos empregados • Expectativas sociais 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia • Variedade • Identidade da tarefa • Retroinformação

FIGURA 2.8. ELEMENTOS DO PROJETO DE CARGO.

FONTE: WERTHER & DAVIS (1983, p.75).

Os três elementos fundamentais do projeto do cargo são definidos por WERTHER & DAVIS (1983) da seguinte forma:

I. Elementos organizacionais: refere-se à eficiência do projeto dos cargos, de modo que permita a um trabalhador motivado e capacitado conseguir o máximo de produção.

Trata-se de aspectos que já vem sendo pesquisados por cientistas de administração desde início deste século, cujos resultados, segundo os autores, são aplicáveis até hoje:

a) Abordagem mecanística: objetiva identificar cada tarefa de um cargo, visando agrupá-las num cargo que minimize gastos de tempo e os esforços dos trabalhadores, o que resulta em especialização do cargo. Para WERTHER & DAVIS (1983, p.76), a abordagem mecanística "realça a eficiência em esforço, tempo, custos de mão-de-obra, treinamento e tempo de aprendizagem do empregado", sendo muito utilizada com trabalhadores de baixo nível de instrução ou pouca experiência.

b) Fluxo de trabalho: refere-se à rotina do processo de produção da empresa, que sofre influência da natureza do produto ou serviço, que geralmente segue uma seqüência e um equilíbrio entre os cargos para se obter maior eficiência.

c) Práticas de trabalho: estão relacionadas às formas habituais como as pessoas desempenham o trabalho, que podem estar relacionadas à tradição ou desejos coletivos dos empregados.

II. Elementos Ambientais: estão relacionados à influência do ambiente externo da organização. De acordo com WERTHER & DAVIS (1983), são fatores que precisam ser considerados na elaboração do projeto do cargo, para que seja adequado à realidade e atenda os requisitos da empresa.

a) Habilidade e disponibilidade de empregados: o projeto do cargo deve buscar um equilíbrio entre as exigências de habilidades e disponibilidade das pessoas que vão ocupar o cargo projetado.

b) Expectativas sociais: como os trabalhadores atualmente estão mais instruídos e conscientes, o projeto do cargo deve atender as expectativas sociais daqueles que irão ocupá-lo, caso contrário "pode criar insatisfação, baixa motivação, vagas difíceis de preencher e baixa qualidade de vida no trabalho" (WERTHER & DAVIS, 1983, p. 77).

III. Elementos comportamentais: o projeto do cargo deve considerar também as necessidades humanas e não somente fatores que visam a eficiência organizacional. Um projeto de cargo que atenda as necessidades humanas deve incluir fatores como:

- a) Autonomia: o cargo deve permitir aos trabalhadores liberdade para tomar decisões, o que resulta em maior responsabilidade, senso de reconhecimento e auto-estima.
- b) Variedade: o cargo deve incluir tarefas diversificadas para que as pessoas possam utilizar diferentes perícias e capacidades, o que evita a fadiga e reduz os erros.
- c) Identidade da tarefa: o cargo deve permitir aos empregados uma visão do resultado completo do seu trabalho ou uma parte identificável.
- d) Retroinformação: o cargo deve fornecer informações sobre o desempenho ao seu ocupante. Quando os empregados não recebem informações do seu desempenho, "há pouca orientação ou motivação para que o desempenho seja melhor" (WERTHER & DAVIS, 1983, p. 79).

2.3.4.3 O modelo de Richard E. Walton

Para a realização deste estudo sobre qualidade de vida no trabalho será utilizado o modelo teórico proposto por WALTON (1973), o qual é considerado, na literatura, um dos mais completos e que serve de base para nortear uma pesquisa, pela larga abrangência dos seus critérios.

De acordo com GOULART & SAMPAIO (1999, p.26), o modelo proposto por WALTON (1973) "cobre desde as necessidades básicas do ser humano até condições da organização, passando pelas necessidades secundárias do homem, com realce para a auto-realização", razão pela qual o seu modelo é usado mais freqüentemente pelos pesquisadores.

Para WALTON (1973, p.11), nos últimos anos a "expressão Qualidade de Vida tem sido usada com crescente freqüência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade industrial e do crescimento econômico".

Nas organizações, as preocupações centrais que passaram a receber maior destaque foram a qualidade da experiência humana no local de trabalho e a crescente competitividade. Isso criou um interesse crescente de muitas organizações em

redesenhar a natureza do trabalho e dirigir esforços para melhorar sua produtividade e também a qualidade de vida no trabalho de seus funcionários (WALTON, 1973).

Para estruturar uma análise sobre Qualidade de Vida no Trabalho, WALTON (1973) propõe um modelo composto de oito critérios ou categorias conceituais (Figura 2.9), que englobam aspectos básicos do trabalho.

Critério	Indicadores	Descrição
Compensação justa e adequada	Salário Jornada de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> •Referente também à remuneração •Carga horária de trabalho
Condições de trabalho	Ambiente físico Salubridade	<ul style="list-style-type: none"> • No sentido de conforto ergonômico • Ausência de exposição a riscos ocupacionais
Uso e desenvolvimento das capacidades pessoais	Autonomia Estima Capacidade múltipla Informações sobre o trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Liberdade para tomar decisões • O quanto se sente querido por parte dos colegas • Qualificação específica e geral para o exercício da função • De que forma e que profundidade se é informado sobre o trabalho
Oportunidade de crescimento e segurança	Carreira Desenvolvimento pessoal Estabilidade no emprego	<ul style="list-style-type: none"> • Movimento de ascensão profissional • Melhoria em performance • Risco de demissão
Integração social na empresa	Ausência de preconceitos Habilidade social Valores comunitários	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusão ou exclusão na empresa • Educação e diplomacia • Valorização das tarefas pela empresa
Cidadania	Direitos garantidos Privacidade Imparcialidade	<ul style="list-style-type: none"> • Pagamentos, férias, seguros, etc. • Não invasão na documentação e decisões • Ausência de subjetividade e decisões objetivas
Trabalho e espaço total de vida	Liberdade de expressão Vida pessoal preservada Horários previsíveis	<ul style="list-style-type: none"> • Revelação das opiniões • Ausência de interferência na vida pessoal • Uso do tempo pessoal-profissional
Relevância social do trabalho	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Credibilidade da empresa na comunidade • Preservação ambiental, geração de empregos, metaqualidade

FIGURA 2.9. CRITÉRIOS DE WALTON PARA A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.
FONTE: WALTON adaptado por FRANÇA (1996, p. 31-32).

Cada uma dessas oito categorias conceituais definidas pelo autor fornece uma base para analisar as principais características da qualidade de vida no trabalho, e são apresentados de uma forma mais detalhada a seguir.

a) Compensação justa e adequada

WALTON (1973) considera que o trabalho é, em primeiro lugar, um meio de sobrevivência para o indivíduo garantir a vida. Embora a adequação da compensação recebida pelo trabalho seja um conceito relativo, esta pode ser focalizada considerando-se a sua relação com as habilidades requeridas pela tarefa; o esforço físico e mental exigido; a responsabilidade do cargo; a experiência do trabalhador; e sua relação de proporcionalidade com os demais níveis de compensação da empresa e também com os padrões salariais praticados no mercado. Considera também como padrão de justiça na compensação, a participação nos resultados da empresa, pois se os empregados aumentam a produtividade "é justo que os frutos econômicos de produtividade sejam compartilhados com os empregados envolvidos" (p. 12).

b) Condições de trabalho

Esse critério visa mensurar as condições de trabalho para não expor o trabalhador a jornadas de trabalho desumanas e a riscos ocupacionais que venham a prejudicar a sua saúde. O autor afirma que a legislação, a ação do sindicato, e a preocupação do empregador resultaram em melhores padrões de condições de trabalho.

Segundo WALTON (1973) as empresas poderiam melhorar o nível de satisfação dos trabalhadores, observando "... horários razoáveis reforçados por período normal de trabalho padronizado, condições físicas de trabalho que reduzam ao mínimo o risco de doenças e danos; limites de idade impostos quando o trabalho é potencialmente destrutivo para o bem-estar das pessoas abaixo (ou acima) de uma certa idade" (p.13).

c) Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades

WALTON (1973) considera que ainda há uma distância entre o planejamento e a execução do trabalho que ainda tende a ser muito fragmentado e firmemente controlado. Para que o trabalhador possa desenvolver suas capacidades e habilidades, o autor estabelece cinco dimensões que considera necessárias:

- autonomia e autocontrole: grau de liberdade que o trabalhador possui para tomar decisões relativas ao seu trabalho;

- planejamento: nível em que o trabalho da pessoa inclui planejamento e implementação de atividades;
- identidade da tarefa: refere-se a execução do trabalho completo, onde seja possível visualizar o resultado completo e não apenas um fragmento do mesmo;
- capacitação múltipla: oportunidade para a pessoa exercitar uma ampla série de capacidades e habilidades (polivalência) ao invés de tarefas repetitivas;
- retroinformação: forma e grau de informação recebida sobre o resultado total de seu trabalho, de suas ações e desempenho.

Para o autor estes são os aspectos do trabalho que afetam o envolvimento, a auto-estima e os desafios obtidos do próprio trabalho.

d) Oportunidade de crescimento e segurança

Neste critério WALTON (1973) focaliza aspectos de valorização do empregado através da ampliação de suas potencialidades e oportunidade de carreira dentro da organização. A falta de atenção nesse aspecto pode resultar em uma redução do interesse pelo trabalho profissional. Inclui as oportunidades futuras oferecidas pela empresa para o contínuo desenvolvimento e segurança dentro do trabalho. Essa categoria envolve quatro aspectos:

- desenvolvimento: nível em que as atividades atuais de trabalho contribuem para manter e ampliar sua capacidade para evitar a obsolescência;
- aplicação respectiva: expectativa do trabalhador quanto à utilização de conhecimentos e habilidades recém adquiridas em atribuições de trabalho futuro;
- perspectiva de progresso: oportunidade de progredir em termos organizacionais ou de carreiras reconhecidas pelas pessoas de seu convívio, como colegas, membros da família e amigos;
- segurança: segurança de emprego ou de renda associada ao trabalho do indivíduo.

e) Integração social na empresa

Esta categoria refere-se à importância da natureza das relações interpessoais para medir o grau de identidade do trabalhador com a empresa. Para WALTON (1973), esta integração só ocorre quando há um ambiente de trabalho de igualdade e liberdade, com ausência de preconceitos (cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, aparência física, estilo de vida), de símbolos de status e de diferenças hierárquicas muito marcantes. Isto induziria um senso de comunidade nas organizações, levando a um bom nível de integração social do trabalhador e lhe proporcionaria experiências positivas de auto-estima.

f) Cidadania

WALTON (1973) considera como elementos fundamentais na situação de trabalho, o estabelecimento de deveres e o respeito aos direitos dos trabalhadores. Para que haja uma elevada QVT, o autor considera a privacidade pessoal, liberdade de expressão, estabelecimento de direitos trabalhistas e o tratamento justo e imparcial, como aspectos mais relevantes da cidadania na organização.

g) O trabalho e o espaço total de vida

Refere-se ao reflexo positivo ou negativo que a experiência no trabalho provoca sobre as demais esferas da vida do trabalhador, como nas relações familiares e no seu meio social. WALTON (1973) afirma que é necessário haver um equilíbrio em relação à energia e tempo dispensado ao trabalho e seu reflexo na sua vida familiar.

Para o autor, a interferência do trabalho na sua vida privada pode ser mensurada pelo balanceamento da jornada, estabilidade de horários, poucas mudanças geográficas e disponibilidade de tempo para o lazer e a família.

h) Relevância social da vida no trabalho

Essa categoria de WALTON (1973) está relacionada com aspectos referentes ao comportamento da organização na sua interação com o ambiente em que está inserida.

Refere-se à imagem que o trabalhador tem da organização da qual ele faz parte, bem como a percepção da valorização ou desvalorização do seu trabalho feito pela empresa. Considera também a sua percepção da imagem que a organização possui em relação a responsabilidades sociais e éticas, diante dos trabalhadores, clientes, fornecedores e

sociedade em geral. WALTON (1973) comenta que algumas empresas são vistas agindo de uma forma socialmente irresponsável que deprecia o valor do trabalho e das carreiras, afetando a auto-estima do trabalhador.

Estas oito dimensões apresentadas pelo autor compõem as principais questões para a mensuração da QVT. Entretanto, WALTON (1973) alerta que a sociedade está ficando mais consciente da qualidade de vida no trabalho, e que é preciso considerar a diversidade de preferências humanas, como cultura, classe social, educação e estruturação da família, podendo haver definições diferentes do que constitui uma alta QVT.

2.3.5 Estudos brasileiros sobre Qualidade de Vida no Trabalho

Embora o assunto QVT ainda seja um tema relativamente novo no Brasil, alguns estudos já foram desenvolvidos durante a década de noventa.

Utilizando o modelo teórico proposto por HACKMAN & OLDHAM (1970), RODRIGUES (1994) fez uma pesquisa mensurando a QVT de executivos de vinte indústrias de confecções do estado do Ceará.

Além de propor as etapas para implantação de um programa de QVT, FERNANDES (1996) desenvolveu uma metodologia para levantar a percepção dos funcionários em relação aos elementos organizacionais, ambientais e comportamentais, intervenientes na QVT. Sua metodologia, denominada Auditoria Operacional de Recursos Humanos, inclui os seguintes fatores-chave: condições de trabalho, saúde, moral, compensação, participação, comunicação, imagem da empresa, relação chefe/subordinado e organização do trabalho.

FRANÇA (1996) examinou a QVT em manufaturas de médio porte certificadas com a ISO 9000, visando identificar a relação entre os esforços da empresa e a satisfação dos empregados, utilizando indicadores empresariais selecionados com critérios da abordagem biopsicossocial. Os resultados de sua pesquisa demonstraram que a satisfação dos funcionários se situa mais na imagem da empresa e em programas assistenciais, que propriamente na forma de gestão.

3. O SETOR DE AUTOPEÇAS

Este tópico apresenta as principais características e mudanças que marcaram a implantação e o desenvolvimento da indústria brasileira de autopeças. Como a indústria automobilística e de autopeças são intimamente ligadas e, para uma melhor compreensão do atual estágio em que se encontram, serão destacados os principais eventos que marcaram a sua história.

3.1 A trajetória histórica da indústria automobilística e de autopeças brasileira

A literatura aponta que a produção de peças automotivas já teve início antes mesmo da produção de veículos no Brasil. POSTHUMA (1997, p. 391) descreve que "a produção doméstica de peças emergiu no começo do século, e suas raízes remontam aos modestos funileiros de fundo de quintal e aos mecânicos que produziam artesanalmente as peças de reposição para veículos importados".

Em 1919, surge a primeira indústria automobilística no Brasil, com a instalação da unidade de montagem da Ford no bairro do Ipiranga, em São Paulo. Como no país ainda não haviam indústrias de autopeças com produção em larga escala para atender a montadora, os *kits* de componentes vinham em caixas, por navio, de Detroit até o porto de Santos, para serem montados em São Paulo. Poucos anos depois, em 1923, a *General Motors* (GM) também instalou uma unidade de montagem de veículos comerciais no bairro do Ipiranga. Com a instalação dessas montadoras, durante a década de 20, houve uma significativa expansão da frota nacional de veículos, que passou de 30 mil no início da década para 250 mil em 1930, entre carros de passeio, caminhões leves e ônibus (FERRO, 1992).

Paralelamente ao crescimento da frota de automóveis em circulação no país, aumentou a demanda por serviços de reparos, peças e componentes de reposição, que foi intensificada durante a Segunda Guerra Mundial, quando o governo impôs severas restrições às importações (RABELO, 1994). Isso ampliou a demanda por componentes produzidos localmente, multiplicando-se as pequenas oficinas artesanais, raízes da

indústria nacional de autopeças (FERRO, 1992).

A proibição das importações, nesse período, foi o primeiro impulso para o desenvolvimento de oficinas de manutenção e reparação e, em 1941, já existiam cinco fábricas de autopeças, dando início à produção de peças brasileiras (VANALLE, 1995).

Durante o período de 1930 a 1945, a frota de veículos em circulação no país foi reduzida e aumentou a sua idade média. Os problemas enfrentados pelo Brasil com a interrupção das importações de veículos e peças de reposição, durante o período da guerra, demonstrou as dificuldades da sua dependência de outros países (FERRO, 1992).

Na busca de uma solução definitiva para esse problema, foram empreendidos esforços, por parte do governo, no sentido de viabilizar a implantação de uma indústria automotiva nacional.

3.2 A consolidação do setor de autopeças

Contrariando a vontade das montadoras, o governo brasileiro mostrou-se disposto e decidido a implantar a indústria automotiva nacional. As primeiras medidas concretas neste sentido foram tomadas durante o governo Getúlio Vargas (1951-1954).

Em 1951, o governo criou a Comissão para o Desenvolvimento Industrial (CDI) com o objetivo de estimular o processo de substituição das importações. Atendendo à pressão dos fabricantes de autopeças, a Sub-Comissão para jipes, caminhões, automóveis e tratores, propôs a adoção de algumas medidas para consolidar uma indústria local de autopeças, com capacidade de produzir dentro dos padrões exigidos pelas montadoras. As principais medidas tomadas foram: (a) a proibição de importações de autopeças que já eram produzidas no Brasil e também de veículos montados ou *Kits* que incorporassem peças similares às produzidas no país, e (b) concessão de prioridade às importações de bens de capital, que não tivessem similar nacional (RABELO, 1994).

O passo decisivo para a instalação da indústria automotiva no país foi dado em 1956, durante o governo de Juscelino Kubitschek. Seguindo as diretrizes traçadas no governo anterior, foi estabelecida uma política de incentivos para investimentos diretos para a produção local e a disposição de impedir a continuidade das importações (FERRO,

1992). Para tanto, foi criado o Grupo Executivo da Indústria Automobilística (GEIA), que teve a missão de introduzir e supervisionar os sistemas de incentivos, forçar o cumprimento da legislação e auxiliar nas negociações com empresas estrangeiras (POSTHUMA, 1997). As metas estabelecidas pelo GEIA tinham como objetivo promover a rápida nacionalização da produção através do gradativo fechamento do mercado brasileiro às importações.

Foi um programa de nacionalização extremamente ambicioso, instituído através de diferentes decretos do executivo, determinando que a porcentagem obrigatória do peso de um veículo adquirido no país deveria aumentar anualmente, de maneira que atingisse até em 1º de julho de 1960, um índice de nacionalização, de 90% para caminhões e veículos utilitários, e 95% para os carros de passeio e jipes (SHAPIRO, 1997). Como mostra a Tabela 3.1, durante os anos seguintes, esse índice foi crescendo até atingir 98% em 1965, meta que foi estabelecida pelo GEIA, em 1961.

TABELA 3.1. INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA - ÍNDICES MÉDIOS DE NACIONALIZAÇÃO.

ANO	% do PESO	% do VALOR	ANO	% do PESO	% VALOR
1953	18,0	-	1961	92,8	87,3
1954	22,0	-	1962	95,9	92,1
1955	30,0	-	1963	96,5	94,0
1956	43,0	-	1964	97,3	95,1
1957	55,0	-	1965	98,0	96,0
1958	61,3	48,4	1966	98,0	96,5
1959	68,5	61,8	1967	98,4	97,0
1960	84,9	76,1	1968	97,9	96,0

FONTE: Ministério da Indústria e Comércio (apud ALMEIDA, 1972: p.45).

Os índices de nacionalização determinados anteriormente pelo governo foram reduzidos em 1972, quando se estabeleceu: 85% para automóveis, entre 78% e 82% para veículos comerciais e 95% para jipes. A partir do final da década de 80, os índices deixaram de ser controlados e flutuavam em torno de 85% (POSTHUMA, 1997).

3.3 A rápida expansão do setor

O plano definido pelo governo utilizou o mercado brasileiro como elemento de atração de investimentos e forçou as empresas a optarem em investir no país ou abandonar esse mercado. Essa política resultou na rápida expansão do número de empresas de

autopeças, como pode ser visto na Tabela 3.2. No período de 1955 a 1963 o número quase triplicou, passando de 550 para 1500 empresas.

De acordo com FERRO (1992, p.319), a maioria dessas empresas "surgiram de importadoras ou revendedoras de peças e componentes, ou ainda, da expansão de pequenas oficinas outrora produzindo em escala artesanal para reposição".

TABELA 3.2. INSTALAÇÃO DE FÁBRICAS DE AUTOPEÇAS NO BRASIL (1941-1963)

ANO	Nº DE FÁBRICAS	ANO	Nº DE FÁBRICAS
1941	12	1955	550
1946	39	1956	700
1948	66	1957	860
1951	106	1958	1000
1952	250	1959	1200
1963	300	1962	1300
1954	360	1963	1500

FONTE: POSTHUMA (apud VANALLE, 1995: p.86).

Paralelamente ao crescimento das empresas de autopeças, aumentava o número de montadoras que submetiam seus projetos para aprovação do GEIA, visando instalar unidades de produção no país. No final da década de 50, já estavam instaladas onze empresas montadoras de veículos no país. Junto com algumas montadoras, instalaram-se também dezenas de grandes empresas multinacionais de autopeças, que através de fusões e aquisições definiram uma nova estrutura para o setor (SHAPIRO, 1997).

Este período marcou a entrada das empresas do setor de autopeças na era de produção em massa, estimuladas pela produção em larga escala para atender as montadoras e pelo crescente mercado interno de reposição.

Para atender a crescente demanda das montadoras e desenvolver a sua tecnologia e capacidade de produção, VANALLE (1995, p.90) ressalta que "as empresas de autopeças foram obrigadas a investir em instalações, máquinas, equipamentos, produtos, processos e mão de obra qualificada, para garantir a possibilidade de estabelecer contratos de fornecedores com as montadoras".

Em função da instalação recente da maioria destas empresas de autopeças, as montadoras auxiliaram os fornecedores de diversas maneiras: ensinando conceitos de organização industrial; oferecendo contratos de longo prazo e, muitas vezes, de exclusividade no fornecimento; emprestando equipamentos e recursos; facilitando o

contato com fornecedores estrangeiros; e auxiliando na obtenção de concessões e outros acordos de assistência técnica, que propiciariam aos brasileiros o acesso à tecnologia e aos princípios modernos de produção (ADDIS, 1997).

A política governamental deu excelentes resultados e, em pouco tempo, colocou a indústria automobilística brasileira numa posição de destaque internacional. O Brasil tornou-se o décimo produtor mundial em 1971, alcançando o nono lugar em 1974. Além disso, "a transferência de tecnologia gerencial e o aprendizado do sistema de produção em massa deu um tremendo salto à economia nacional, cujos efeitos multiplicadores foram sentidos por inúmeros setores, imediatamente no setor de autopeças e, em seguida, nos outros ramos da indústria" (FERRO, 1992: p.316). A Tabela 3.3 mostra a evolução da produção de veículos de 1957 a 1974.

TABELA 3.3. PRODUÇÃO BRASILEIRA DE VEÍCULOS MOTORES (1957-1974).

ANO	UNIDADES	ANO	UNIDADES
1957	30.542	1966	224.609
1958	60.983	1967	225.487
1959	96.114	1968	279.715
1960	113.041	1969	353.700
1961	145.584	1970	416.089
1962	191.194	1971	516.964
1963	174.191	1972	622.171
1964	183.707	1973	750.376
1965	185.187	1974	905.920

FONTE: SHAPIRO (1997, p. 66). Adaptação do autor.

O período de 1968 a 1974 ficou conhecido como os "anos dourados" da indústria automobilística brasileira, quando foi registrada uma taxa média de crescimento anual de 21% na produção de veículos, contra a taxa de crescimento anual média de 11,2% da economia brasileira (VANALLE, 1995). Este rápido crescimento da indústria automobilística pode ser explicado, em parte, pelos rígidos controles impostos às importações e pelo bom desempenho da economia brasileira na época.

Em função de diversos fatores, a partir de 1974, esta fase de rápido crescimento da indústria automobilística começou a demonstrar os primeiros sinais de desaceleração. A redução da taxa de crescimento da economia brasileira, o desequilíbrio da balança de pagamentos, o aumento da inflação e do preço da gasolina e o agravamento da crise mundial do petróleo, obrigaram o governo a adotar uma política monetária mais rígida e voltada para a exportação (RABELO, 1994).

3.4 Crise interna e início das exportações

Para elevar os ganhos com exportações e corrigir a sua balança de pagamentos, o governo brasileiro criou, em 1972, o Programa de Benefícios Fiscais para Exportações (BEFIEX), um dos estímulos mais importantes para o crescimento das exportações (VANALLE, 1995).

Através deste programa, o governo adotou uma política de concessão de incentivos fiscais para as exportações de manufaturados e pressionou as montadoras para aumentar o seu volume de exportações. Os efeitos desta medida foram sentidos logo nos primeiros anos que se seguiram.

A Tabela 3.4 apresenta a evolução da quantidade de veículos exportada e a porcentagem que representou sobre a produção nacional, de 1974 a 1983.

TABELA 3.4. PRODUÇÃO E EXPORTAÇÃO BRASILEIRA DE VEÍCULOS MOTORES (1972 A 1983).

Ano	Prod. total de veículos	Export. de veículos	Export.da Produção	Ano	Prod. total de veículos	Export. de veículos	Export. da Prod.
1972	622.171	13.528	2,2%	1978	1.064.014	96.172	9,0%
1973	750.376	24.506	3,3%	1979	1.127.966	105.648	9,4%
1974	905.920	64.678	7,1%	1980	1.165.174	157.085	13,5%
1975	930.235	73.101	7,9%	1981	780.883	212.686	27,2%
1976	986.611	80.407	8,1%	1982	859.304	173.351	20,2%
1977	921.193	70.026	7,6%	1983	896.462	168.674	18,8%

FONTE: SHAPIRO (1997, p.66). Adaptado pelo autor.

O programa Befiex tornou-se extremamente benéfico para as montadoras, porque elas puderam ampliar as suas economias de escala através das exportações, sem perderem os privilégios da proteção do mercado interno. Além disso, contavam ainda com isenções fiscais para aquisição de bens de capital importados para modernizar suas plantas.

Por outro lado, no setor de autopeças muitas empresas foram prejudicadas pelo programa, porque as montadoras "passaram a usar as importações como uma ameaça contra os fornecedores, levando-os a reduzirem seus preços e a melhorarem a distribuição", o que gerou um clima de insegurança no setor (ADDIS, 1997, p.141).

Com o início das exportações, as montadoras tiveram que enfrentar mercados mais exigentes. Isso fez com que elas ampliassem a pressão sobre os seus fornecedores locais

de autopeças, principalmente em relação ao preço, criando conflitos entre montadoras e fornecedores.

Na busca de uma saída para a crise econômica dos anos oitenta, para a situação de instabilidade e conflito com as montadoras, e principalmente para reduzir sua dependência das montadoras, os grandes fabricantes de autopeças adotaram uma estratégia de conquista de maiores espaços no mercado externo. A Tabela 3.5 ilustra o desempenho da indústria de autopeças durante a década de 80, no que se refere a: faturamento, distribuição do mercado e valor das exportações.

TABELA 3.5. PRODUÇÃO DE AUTOPEÇAS POR VALOR DE VENDAS, DISTRIBUIÇÃO DOS MERCADOS E VALOR DAS EXPORTAÇÕES (1980-1990, % DO VALOR TOTAL DE VENDAS)

Ano	Faturamento (milhões US\$)	Distribuição de mercado (% total de vendas)			Valor das exportações (milhões US\$)
		Montadoras	Reposição	Exportações	
1980	5.287	70,7%	18,4%	5,8%	733
1982	4.986	65,0%	20,0%	6,7%	659
1984	4.819	58,9%	21,6%	15,0%	1.265
1986	6.637	56,2%	25,1%	13,4%	1.402
1988	10.462	60,3%	21,3%	13,1%	2.081
1990	12.244	57,7%	26,0%	11,1%	2.127

FONTE: Adaptado de POSTHUMA (1997, p.393).

A tabela acima mostra que, durante a década de 80, as empresas de autopeças continuaram seu crescimento, principalmente com a expansão das vendas para o mercado externo e para peças de reposição. Através da ampliação destes mercados, as autopeças conseguiram reduzir sua dependência das montadoras, que por sua vez, passaram a aumentar a importação de componentes.

3.5 A década de 90 no setor de autopeças: abertura comercial e inovações tecnológicas

A chegada dos anos 90 marcou a transição e o ingresso da indústria automobilística e de autopeças em uma nova era, de recuperação do atraso tecnológico e centrada na busca pela qualidade, produtividade e competitividade. Basicamente foram dois fatores que delinearam o novo perfil para o setor: as mudanças na política econômica, acompanhadas da abertura comercial e as inovações tecnológicas e organizacionais.

3.5.1 As mudanças na política econômica e a abertura comercial

Os rumos da política industrial brasileira foram profundamente alterados logo no início do governo de Fernando Collor, em 1990. Defensor do livre mercado como estimulador da competitividade, Collor, através de uma série de medidas econômicas de abertura comercial, expôs as indústrias brasileiras à concorrência internacional.

Pelas novas regras, o papel de protetor e interventor do Estado foi sendo retirado, e em alguns casos, de forma brusca. Entre as principais medidas adotadas, destacam-se: a remoção de barreiras não tarifárias; a redução progressiva de tarifas alfandegárias; a privatização de indústrias de base; o aumento do custo de insumos básicos fornecidos pelo Estado; e a eliminação de incentivos fiscais e subsídios (ARBIX, 1997).

A indústria automobilística brasileira, que desde o surgimento sempre teve seu mercado protegido dos produtores externos, através das medidas governamentais de proteção do mercado, passou a ficar exposta às ameaças da concorrência internacional.

Os dois primeiros anos da nova política foram marcados por um período de crise nas vendas internas de veículos, conflitos, greves e demissões. Esta queda nas vendas ocorreu, segundo BEDÊ (1997, p.365), principalmente em "decorrência da aceleração dos reajustes dos preços dos veículos, das restrições aos financiamentos de longo prazo e da proibição da abertura de novos consórcios (suspensos desde agosto de 1990)".

Um diagnóstico sobre o setor automotivo, feito em 1992, revelou as principais dificuldades que estavam sendo enfrentadas:

"(I) o atraso tecnológico da indústria brasileira; (II) o esgotamento do modelo protecionista; (III) o baixo padrão de competitividade no mercado internacional; (IV) a excessiva carga tributária; (V) a vulnerabilidade do setor diante de uma rápida redução das alíquotas de importações; (VI) a inadequação do *mix* da produção ao mercado interno, uma vez que estava voltado para atender consumidores de alto poder aquisitivo" (ARBIX: 1997, p.483).

Visando reverter esta situação e buscar a retomada do crescimento das vendas, no final de 1991 iniciou-se um processo de entendimento entre as principais partes envolvidas: governo, montadoras, autopeças, revendedoras e trabalhadores. Uma reunião desses representantes resultou na criação da Câmara Setorial Automotiva, em estímulos à

fabricação de carros populares, e posteriormente, na adoção de dois Acordos Automotivos, em 1992 e 1993 (BEDÊ, 1997).

O primeiro Acordo Automotivo, firmado em março de 1992, estabeleceu como principais medidas: a redução de 22% do preço dos automóveis e veículos comerciais leves, através da redução do IPI (6%), ICMS (6%) e da margem de lucro das montadoras (4,5%), autopeças (3%) e revendedoras (2,5%); a manutenção do nível de emprego e correção mensal dos salários; e o relançamento dos consórcios e de outros mecanismos de financiamento para caminhões, ônibus e tratores (ARBIX, 1997).

Estas medidas emergenciais estabelecidas pelo acordo para a superação da crise do setor, tinham a validade inicial de noventa dias. Porém, em função dos excelentes resultados demonstrados pelas medidas nos meses seguintes, pelo crescimento acentuado nas vendas, o acordo foi renovado até o final do ano de 1992.

Em fevereiro de 1993 foi assinado o segundo acordo, que incluía novamente a redução dos impostos, das margens de lucro das empresas, dos preços dos veículos e a ampliação dos prazos dos consórcios. Além disso, foram estabelecidas algumas metas de longo prazo, como o aumento anual na produção de veículos de modo a chegar a dois milhões de veículos em 2000, investimentos de 20 bilhões de dólares em toda a cadeia produtiva até 2000, e a criação de 91 mil novos empregos até 1995 (ARBIX, 1997).

Este novo acordo envolvendo todas as partes e metas de longo prazo, apontava para uma relação mais cooperativa e duradoura. Resultado disto foi a retomada imediata do crescimento da produção e das vendas de veículos. Essa evolução está apresentada na Tabela 3.6.

TABELA 3.6. PRODUÇÃO, VENDAS INTERNAS E EXTERNAS DE VEÍCULOS (1991 A 1997).

ANO	Produção de veículos	Vendas internas	Vendas externas
1991	960.219	770.936	193.148
1992	1.073.861	740.325	341.900
1993	1.391.435	1.061.467	331.522
1994	1.581.389	1.206.823	377.627
1995	1.629.008	1.359.332	263.044
1996	1.804.328	1.506.783	296.273
1997	2.069.703	1.640.243	416.872

FONTE: SINDIPEÇAS (2000).

O crescimento significativo das vendas internas de veículos foi influenciado também, em grande parte, pelo lançamento dos novos modelos de veículos pequenos e mais baratos, os "carros populares". A participação da venda dos populares sobre o total de vendas internas de veículos saltou de 16% em 1992, para 64% em 1997 (SALERNO et al., 1998).

Os acordos estabelecidos no âmbito da Câmara Setorial Automotiva deram um novo impulso à produção e à comercialização interna de veículos, e ao mesmo tempo, serviram para amenizar o impacto causado pela abertura comercial.

Durante a vigência dos dois primeiros acordos automotivos, houve um grande aumento na produção de veículos e uma queda acumulada de 40% nos preços. Paralelamente, no entanto, crescia o volume de importações de veículos. BEDÊ (1997, p.371) destaca que, em abril de 1995, "os veículos importados já tinham ultrapassado 30% das vendas totais ao mercado interno (contra 3% no primeiro semestre de 1992) e já havia cerca de 30 novas marcas de veículos disputando o mercado".

Visando reduzir a demanda por importados, foi instituído pelo governo no final de 1995 o Novo Regime Automotivo, que estabeleceu novas alíquotas de importação, que deram um tratamento exorbitantemente diferenciado entre montadoras e autopeças. A taxa de 70% sobre veículos importados e 2% sobre componentes, passou a privilegiar as grandes montadoras multinacionais, em detrimento às empresas de autopeças. Esta atitude por parte do governo é criticada por ARBIX (1997), ao afirmar que:

"Jamais, na história da indústria automotiva, as montadoras concentraram tanto poder em suas mãos quanto neste final de década. Para o setor de autopeças, perdedor nessa disputa surda, definiu-se inicialmente uma alíquota de 2% para as importações, exacerbando assimetrias e facilitando não somente a entrada das grandes empresas do setor, como, de fato, dissolvendo as bases de toda e qualquer empresa desprovida de laços internacionais e já fragilizadas pela intensificação da concorrência. O setor automotivo brasileiro, dotado de estrutura altamente verticalizada, com as empresas de autopeças ainda exibindo histórica dependência das montadoras, aumentaria suas deformações estruturais a partir do Novo Regime Automotriz" (p.497).

O principal resultado destas medidas foi o aumento da importação de componentes e autopeças em geral, e a instalação de grandes empresas multinacionais no país. Embora o volume de exportações do setor de autopeças continuasse em expansão, as importações que já vinham crescendo desde 1991, aumentaram numa proporção bem

maior a partir de 1995, e chegaram a superar as exportações em 1997, quando causaram um déficit de quase 400 milhões de dólares no saldo da balança comercial do setor (SINDIPEÇAS, 2000). A Figura 3.1 ilustra a evolução da balança comercial de autopeças de 1990 a 1998.

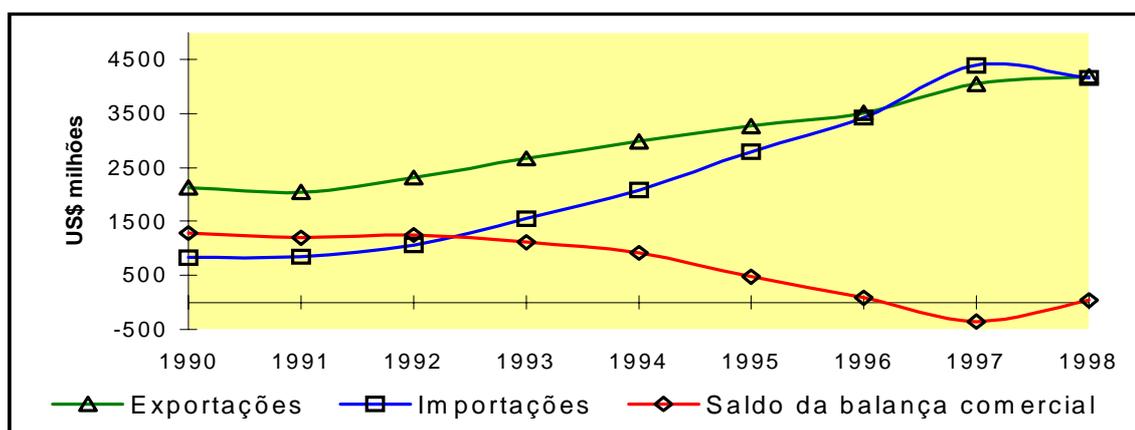


FIGURA 3.1. BALANÇA COMERCIAL DE AUTOPEÇAS.

FONTE: Elaborado com dados do SINDIPEÇAS (2000).

A adoção de medidas diferenciadas e desproporcionais entre empresas montadoras e de autopeças, levou ao quadro em que se encontra a indústria brasileira de autopeças atualmente, descrito por ARBIX (1997) da seguinte maneira:

“Debatendo-se em meio a uma política de horizontalização forçada, o setor de autopeças é hoje o elo frágil da indústria, exibindo enormes dificuldades para sobreviver seja à *global sourcing*, seja às investidas de grandes empresas, recém instaladas no Brasil, que dispõem de tecnologia, suporte financeiro e sólidos laços internacionais com as montadoras para ampliar seu mercado. Operando localmente, sem volume de produção e capacidade de inovação tecnológica, sem programas de financiamento, e sendo levadas pelas montadoras a acompanhar padrões internacionais de preços, as empresas com capital exclusivamente nacional não podem ter um futuro alentador pela frente. O movimento de concentração de capital nesse segmento vem sendo um dos mais altos e rápidos de toda a indústria” (p.497).

Historicamente, constituído basicamente por pequenas e médias empresas de capital nacional, o setor passou a abrigar também grandes companhias multinacionais. Com o ingresso de várias empresas multinacionais de grande porte, o setor de autopeças passou por uma profunda reestruturação.

Dados do BNDES (apud POSTHUMA, 1997: p.403-4), revelam que "das 60 maiores companhias mundiais da indústria de autopeças (...), pelo menos 34 têm alguma

participação no Brasil e são líderes de mercado nas linhas de produtos dos sistemas de direção, transmissões, sistemas eletrônicos, eletrônicos de bordo; sistemas de freios, eixos, motores e rodas".

A distribuição do número de empresas produtoras de autopeças segundo a origem do capital é apresentado na Figura 3.2.

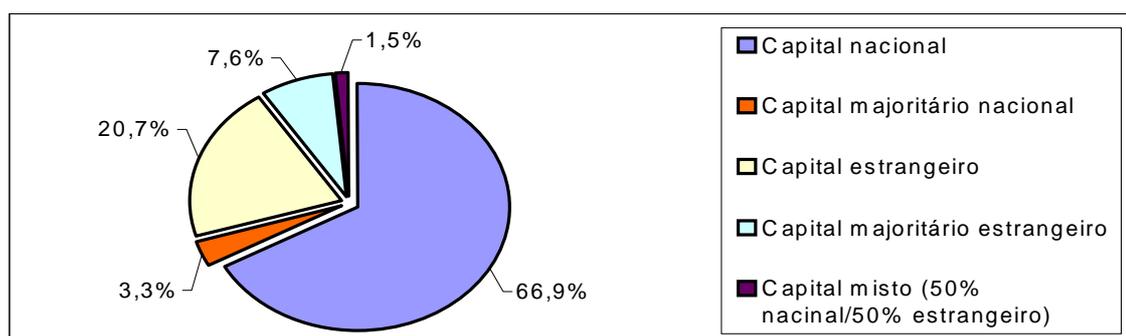


FIGURA 3.2. EMPRESAS SEGUNDO A ORIGEM DO CAPITAL (EM NÚMERO, DAS 513 FILIADAS AO SINDIPEÇAS EM NOV/98).

FONTE: SINDIPEÇAS (2000).

Estes dados revelam a presença de um número considerável de empresas de capital estrangeiro no país. O ingresso e a participação das companhias multinacionais no mercado brasileiro se deu por meio da *global sourcing*, formação de alianças estratégicas, fusões e compra de empresas brasileiras.

Uma análise sob outro ângulo, porém, revela uma realidade diferente. Considerando-se o valor do capital, os dados do SINDIPEÇAS (2000), relativos ao ano de 1998, mostram a superação da participação de empresas com capital de origem estrangeiro em relação às nacionais, como pode ser visto na Figura 3.3.

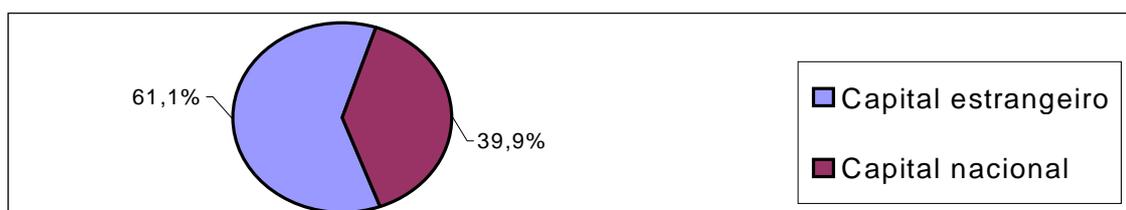


FIGURA 3.3. EMPRESAS DE AUTOPEÇAS SEGUNDO O VALOR DO CAPITAL (DAS 513 FILIADAS AO SINDIPEÇAS - NOV/98).

FONTE: SINDIPEÇAS (2000).

Em número, as empresas de capital estrangeiro representam aproximadamente um terço do total. Porém, em termos de valor do capital elas detêm quase dois terços, o que evidencia que em sua maioria são empresas de grande porte.

3.5.2 Inovações tecnológicas e organizacionais

A estrutura da indústria brasileira de autopeças havia chegado no final da década de 80 caracterizada por um número excessivo de empresas, utilizando tecnologias e processos ultrapassados, com baixa produtividade, altos custos e baixa qualidade dos produtos (COSTA, 1998).

Reconhecendo a sua inferioridade em termos de qualidade e produtividade em relação à concorrência externa, esforços crescentes foram sendo desenvolvidos pelas empresas brasileiras do setor, visando capacitá-las para enfrentar os novos desafios impostos pela alta competitividade.

Neste sentido, teve início ainda na década de 80 um processo de modernização, com a introdução de sofisticados equipamentos de base microeletrônica (computadores de apoio a projeto ou produção, robôs, controles numéricos programáveis, controladores lógico-programáveis, sistemas digitais de controle distribuído), que passaram a ser utilizados diretamente na produção ou para monitorar, processar informações e controlar etapas de um processo produtivo, desde a fase de projeto (COUTINHO & FERRAZ, 1995).

Ao mesmo tempo, foram sendo implantadas novas técnicas organizacionais e de gestão desenvolvidas no Japão (vide tópico 3.1, p.27) e que, aliadas aos modernos equipamentos, passaram a constituir as duas principais bases de modernização dos processos produtivos.

3.6 Panorama atual do setor de autopeças

De acordo com o relatório do BNDES (2000), o perfil do setor de autopeças vem sendo alterado em termos de composição de empresas e ocorre um processo de definição dos

fornecedores diretos das montadoras. As montadoras estão buscando novas formas de relacionamento com seus fornecedores e instituindo novos conceitos como parcerias, alianças estratégicas, projetos compartilhados, atração dos fornecedores junto a montadora, *global e follow sourcing*.

O *global sourcing* é, segundo SALERNO et al. (1998), a globalização do mercado de autopeças, uma forma de fornecimento global em que se buscam fornecedores não importando sua localização geográfica. Já o *follow sourcing* ocorre "quando o fornecedor de uma peça no local onde o veículo foi lançado pela primeira vez segue a montadora, instalando fábricas ou fornecendo a partir de fábricas já instaladas nos novos países/regiões em que o veículo vier a ser produzido" (p. 27).

Além destas modernas práticas, PIRES (1998, p.8) estudou ainda os conceitos de *outsourcing* e de consórcio modular. Segundo o autor, *outsourcing* é uma visão mais abrangente que as práticas de subcontratação. Representa uma decisão estratégica "em que parte do conjunto de produtos e serviços utilizados por determinada empresa (na realização de uma cadeia produtiva) é executada por outra empresa externa, num relacionamento colaborativo e interdependente". O consórcio modular é formado entre uma montadora e um pequeno número de fornecedores, chamados modulistas, que se responsabilizam pelo fornecimento e montagem dos módulos na linha de produção da montadora.

Outra mudança significativa na organização dos fornecedores do ramo automobilístico é a adoção do modelo de cadeia horizontal, observado por FLEURY & FLEURY (2000) numa pesquisa recente sobre o processo de reestruturação produtiva. Os autores apontam como principais características desta prática:

- "a focalização das montadoras nas atividades consideradas 'mais nobres' (marketing, *design* e distribuição) e a conseqüente mudança nas políticas de suprimentos com a redução drástica do número de fornecedores;
- o crescimento acentuado, em termos globais, de algumas empresas de autopeças, que estão constituindo-se nas chamadas *mega-suppliers*, fornecedoras de primeiro nível das montadoras, responsáveis pelo suprimento de subconjuntos; algumas dessas *mega-suppliers* fazem parte dos grupos financeiros que controlam as montadoras;
- as montadoras e/ou *mega-suppliers* assumem as atividades de desenvolvimento, projeto e produção de peças e componentes, comandando o processo de agregação de valor na cadeia produtiva;

- o crescimento dessas *mega-suppliers*, que se dá, em geral, por aquisições, como tem ocorrido no caso da indústria brasileira de autopeças e hoje passa a verificar-se no setor de plásticos" (p.77-78).

Estes dados revelam que está ocorrendo um processo de hierarquização de fornecedores. O relacionamento das montadoras passa a ser feito somente com um número reduzido de fornecedores de primeiro nível, que, por sua vez, organizam sua própria linha de fornecedores com fornecedores de segundo ou terceiro nível, que fabricam peças e componentes isolados ou fornecem matérias-primas.

Em função do alto grau de concentração de poder de um reduzido número de fornecedores diretamente vinculados às montadoras, ARBIX (2000, p.3) projeta uma tendência de que nos próximos anos, no setor de autopeças, "o mundo terá apenas cerca de 200 grandes empresas fornecedoras de módulos, as chamadas sistemistas".

A pesquisa de FLEURY & FLEURY (2000) revela que algumas empresas fornecedoras que se encontram em níveis inferiores às primeiras (*mega-suppliers*), não têm como negociar preços com os clientes (montadoras e *mega-suppliers*). Para permanecerem como fornecedoras, elas são forçadas pelas montadoras a reduzir continuamente seus preços. Segundo os autores, "as montadoras têm exercido o comando de suas cadeias de fornecimento e colocado grande pressão sobre seus fornecedores. A condição mínima para a entrada é a certificação ISO e a QS 9000. A partir daí, a empresa fornecedora tem que demonstrar que pode atender aos critérios de preço, qualidade e confiabilidade na entrega" (p.80-81).

Estes autores salientam ainda que os níveis de exigências das montadoras aumentaram de pressões por preços mundiais a padrões mundiais de qualidade. Estas exigências forçam as empresas de autopeças a melhorarem constantemente seus produtos e processos.

Formado por empresas nacionais, multinacionais e mistas, o setor de autopeças constitui hoje um importante segmento da economia brasileira. Composto por 513 empresas filiadas ao Sindipeças (em dez/98), seu faturamento foi de US\$17,5 bilhões em 1997 e US\$ 14,5 bilhões em 1998, o que corresponde, respectivamente, a 2,2% e 2% do PIB brasileiro, e a 33% do faturamento total da indústria automobilística (BNDES, 2000).

4. METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa, englobando a natureza e o método de estudo, a caracterização da empresa estudada, a população e a amostra, o instrumento e as técnicas de pesquisa e os procedimentos de análise e interpretação dos resultados.

4.1 Natureza do estudo

Em função das características da presente pesquisa, ela se enquadra no estudo de caso, que em termos genéricos é considerado um tipo de pesquisa cujo objeto é uma análise mais profunda de uma unidade que permite descrever a realidade (TRIVINOS, 1987). Da mesma forma, GODOY (1995) aponta que o estudo de caso visa o exame detalhado de um ambiente, um determinado grupo social, um simples sujeito ou uma situação em particular.

Uma definição complementar é fornecida por YIN (1989, p.23), que considera o estudo de caso "uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real; quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes; e no qual múltiplas fontes de evidência são usadas". Acrescenta ainda que um mesmo estudo de caso pode incluir estratégias de pesquisa qualitativas e quantitativas, bem como adotar o enfoque exploratório e descritivo. Dentro dessa perspectiva, o desenho desta pesquisa se enquadra no que YIN (1989) denomina de estudo de caso simples, que tem como unidade de análise uma organização.

Pelo seu caráter, este estudo se enquadra na pesquisa de campo. A opção pela pesquisa de orientação qualitativa neste estudo se justifica em função do tipo de investigação e para obter resultados mais significativos, que possam contribuir para uma melhor compreensão do fenômeno estudado. A adoção do enfoque exploratório e descritivo visa apresentar as múltiplas dimensões presentes no fenômeno investigado.

4.2 Caracterização da empresa estudada

A presente pesquisa foi realizada na empresa Arvin Meritor, situada na cidade de Limeira-SP. A Arvin Meritor é uma empresa de grande porte do setor de autopeças, fabricante de rodas para veículos leves (automóveis) e utilitários (camionetas). Fundada em 1947, quando se denominava Fumagalli, foi uma das empresas pioneiras do ramo de autopeças a serem instaladas no Brasil. A Fumagalli era uma empresa de capital totalmente nacional até o ano de 1973, quando foi adquirida pelo grupo norte-americano Rockwell Automotive e em 1997 passou a se chamar Meritor. Em julho de 2000, a Meritor uniu-se ao grupo Arvin, formando a Arvin Meritor, que atualmente é uma das maiores fabricantes de autopeças do mundo e possui plantas instaladas em diversos países.

A produção diária média da planta instalada em Limeira é de 45.000 unidades (rodas), mas a sua capacidade total instalada permite a produção diária de 63.000 unidades. Dessa produção, cerca de 70% é exportada, enquanto os outros 30% são destinados para montadoras instaladas no Brasil (mais detalhes podem ser vistos no Anexo 5). Isso demonstra que ela é uma empresa altamente competitiva, que consegue enfrentar a acirrada concorrência internacional deste setor.

A Arvin Meritor (doravante denominada apenas de Meritor) possui atualmente 936 funcionários. O setor de produção funciona em dois turnos, iniciando às 7:00 horas até às 2:00 horas, com um intervalo de uma hora em cada turno para almoço e jantar, respectivamente.

Com relação aos programas de qualidade, a empresa encontra-se num estágio bastante avançado e já obteve as certificações da ISO 9001, ISO 14000, QS 9000 e VDA 6.1. Também se encontra em processo de implantação a certificação BS 8800. A qualidade dos seus produtos já rendeu à Meritor, por duas vezes, o primeiro lugar do Prêmio de Qualidade concedido anualmente pela *General Motors* do Brasil aos seus melhores fornecedores.

4.3 População e amostra

A população desta pesquisa sobre QVT foi delimitada aos funcionários de nível operacional das linhas de produção da empresa Meritor, formada por 551 trabalhadores. Não inclui, portanto, os ocupantes de cargos de chefia ou gerência e os funcionários de setores administrativos e de suporte. Assim, na composição da amostra da pesquisa, utilizou-se a amostragem aleatória sobre os funcionários de nível operacional das linhas de produção que não ocupam nenhum cargo de chefia ou supervisão. Vale destacar que todos são do sexo masculino, porque a empresa não utiliza mão-de-obra feminina nas linhas de produção.

A partir da relação fornecida pela empresa dos 551 funcionários que compuseram a população da pesquisa, foi atribuído um número a cada pessoa e realizou-se a seleção de uma amostra aleatória de 115 funcionários, com o auxílio de uma tabela de números aleatórios. Dos 115 questionários aplicados, um foi rejeitado porque haviam muitas questões em branco, totalizando, então, 114 questionários, que representam 20,7% da população.

Uma outra etapa do estudo, visando levantar dados gerais acerca da empresa e sobre as suas principais políticas e práticas de recursos humanos, realizou-se através de um questionário respondido pelo supervisor de recursos humanos. Esta etapa estava prevista para ser feita através de uma entrevista, porém, embora tenham sido feitos diversos e insistentes contatos, alegando falta de tempo, não foi possível fazê-la com o responsável da empresa, o que prejudicou a obtenção de dados.

4.4 Instrumento e técnicas de pesquisa

Para a coleta de dados com os funcionários, visando levantar a satisfação com a QVT, utilizou-se um questionário composto por 23 indicadores, divididos em 8 critérios, definidos a partir do modelo teórico proposto por WALTON (1973).

O questionário continha ainda algumas questões abertas para levantar a opinião dos funcionários sobre as principais ações de melhoria da QVT implementadas pela empresa nos últimos dois anos e outras ações que eles consideram que ainda precisam ser implementadas ou melhoradas. Além disso, solicitou alguns dados pessoais dos

respondentes, como a sua função, idade, escolaridade, faixa salarial e seu tempo de trabalho na empresa. O modelo do questionário utilizado encontra-se no Anexo 3.

A opção pela utilização do questionário para o levantamento de dados ocorreu em função de apresentar algumas vantagens consideradas importantes para este tipo de tema de pesquisa. SELLTIZ *et al.* (1971) assinalam que em relação à entrevista, o questionário é um processo menos dispendioso e pode ser aplicado a um número maior de pessoas ao mesmo tempo. Outra vantagem é "a natureza impessoal do questionário - frases padronizadas, ordem padronizada de perguntas, instruções padronizadas para o registro de respostas - assegura certa uniformidade de uma situação de mensuração para outra" (p.268). Destacam também, que em função de sua confidencialidade, "as pessoas podem ter maior confiança em seu anonimato e, por isso, se sentem mais livres para exprimir opiniões que temem ver desaprovadas ou que poderiam colocá-las em dificuldade" (p.269). Além disso, o questionário faz menos pressão por respostas imediatas, dando às pessoas a oportunidade de analisar cada aspecto da questão.

O pré-teste do questionário

Após a sua elaboração, o questionário foi submetido a um pré-teste, que consistiu na sua aplicação, de forma individualizada, a um grupo de dez funcionários, escolhidos aleatoriamente entre a população-alvo da pesquisa.

A escala apresentada inicialmente aos funcionários no questionário para avaliar a sua satisfação com cada critério, foi a de 0 a 10, adotada por FRANÇA (1996). Além desta, apresentou-se também como alternativa, uma escala de 1 a 5 (muito insatisfeito, insatisfeito, neutro, satisfeito e muito satisfeito), e a escala de 1 a 7 utilizada por FERNANDES (1996), para que eles indicassem a melhor escala de expressar sua satisfação. Todos os funcionários consultados foram unânimes na escolha da última alternativa. Assim, para mensurar a satisfação dos funcionários com cada indicador, foi utilizada uma escala Likert de 1 a 7, ilustrada na Figura 4.1.

<u>LEGENDA</u>						
1	2	3	4	5	6	7
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Pouco insatisfeito	NEUTRO	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito

FIGURA 4.1. ESCALA DE VALORES.

Em relação à clareza das questões abordadas no questionário, não houveram dúvidas ou questionamentos por parte dos funcionários, sendo todas consideradas de fácil compreensão.

Forma de aplicação dos questionários

A aplicação dos questionários ocorreu numa sala de treinamentos da empresa, em pequenos grupos e alguns de forma individualizada. Antes do preenchimento, foram dadas explicações sobre os objetivos da pesquisa e a forma de responder os questionários. Para assegurar total anonimato aos respondentes, os questionários foram entregues dentro de envelopes, que, após serem respondidos, poderiam ser fechados e colocados numa urna que estava em posse do pesquisador.

Para obter dados gerais sobre a empresa e suas principais políticas e práticas de recursos humanos, enviou-se um questionário por e-mail para ser respondido pelo Supervisor de Recursos Humanos.

Além disso, realizaram-se também observações *in loco*, visando conhecer o ambiente das linhas de produção, e principalmente, ter um contato direto com os trabalhadores nos seus postos de trabalho.

4.5 Procedimentos de análise e interpretação dos resultados

A apresentação dos dados relativos às políticas de recursos humanos é feita de forma descritiva, agrupada em alguns pontos centrais.

Os dados referentes aos questionários sobre Qualidade de Vida no Trabalho aplicados aos funcionários são apresentados inicialmente de forma descritiva e individualizada pelas questões abordadas no questionário.

Posteriormente, visando estudar as relações entre as variáveis estudadas, procedeu-se uma análise dos dados de forma estatística, por meio da Análise de Correspondência Múltipla (ACM), que permite identificar associações entre as respostas dos funcionários. Esta metodologia, que contou com o apoio dos *softwares* Excel e SAS, encontra-se mais detalhada no respectivo tópico.

4.6 Considerações finais sobre a metodologia

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um tema ainda emergente no campo do comportamento humano nas organizações, que só recentemente começou a fazer parte das discussões do mundo do trabalho, por isso, ainda enfrenta algumas resistências e alguns desafios.

Durante a realização deste trabalho, notou-se que o assunto ainda é visto com restrições pelas empresas. Isto pôde ser percebido pela dificuldade enfrentada para se conseguir uma empresa que permitisse a realização desta pesquisa. A pesquisa havia sido acertada por duas vezes para ser feita em outras grandes empresas de autopeças, mas no momento de iniciá-la, alegando problemas de ordem interna, elas se negaram.

Somente na terceira empresa contatada foi possível realizar a pesquisa, com certas limitações. A principal limitação ocorreu na etapa do levantamento de dados acerca das políticas de recursos humanos, por não ter sido possível fazer uma entrevista com o responsável desta área, para que os dados sobre as políticas e práticas de recursos humanos pudessem ser explorados com maior riqueza de detalhes.

Além disso, por representar apenas um estudo de caso realizado somente em uma empresa, deve-se tomar um cuidado para não se fazer generalizações com os resultados obtidos neste trabalho para as demais empresas do setor de autopeças.

5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos na pesquisa. A apresentação se divide em duas partes: inicialmente, são relatados os dados relativos às principais políticas e práticas de recursos humanos, obtidos através do questionário respondido pelo supervisor de recursos humanos e de uma conversa informal mantida com o mesmo; na segunda parte são apresentados os resultados da pesquisa realizada com os funcionários sobre Qualidade de Vida no Trabalho.

5.1 Práticas e políticas de recursos humanos da empresa

A apresentação das principais políticas e práticas de recursos humanos adotadas pela Meritor, feita de forma descritiva, está dividida em alguns pontos centrais.

Política salarial

Os sistemas de remuneração adotados pela empresa são os seguintes:

- salário fixo por cargo;
- prêmio por tempo de serviço;
- prêmio por sugestão de melhorias implementadas;
- participação nos lucros e resultados (máximo de 10% sobre o salário anual de cada funcionário, divididos da seguinte forma: 5% fixo para todos e 5% variável (2,5% pelo alcance de metas e 2,5% resultantes de avaliação de desempenho individual) .

Estes dados revelam que a política salarial da empresa encontra-se focada no cargo, na carreira e no desempenho individual de cada funcionário.

Benefícios

O elenco de benefícios oferecidos pela empresa aos seus funcionários é bastante amplo, sendo constituído por:

- plano de assistência médica;
- plano de assistência odontológica;

- transporte gratuito fretado;
- refeições;
- convênio com farmácias;
- seguro de vida;
- plano de previdência privada;
- bolsa de estudos para cursos externos (faculdade, inglês, cursos técnicos);
- ambulatório médico e medicamento ambulatorial;
- biblioteca;
- videoteca;
- cesta de Natal;
- uniformes;
- assistência médica para dependentes e agregados;
- brinquedos de Natal para filhos menores de 12 anos.

Pela variedade dos benefícios oferecidos pela Meritor, percebe-se uma preocupação em dar assistência às principais necessidades pessoais e familiares do seu quadro de pessoal.

Promoções

A política de promoções da Meritor obedece um programa corporativo denominado Plano de Sucessão, o qual é de conhecimento de todos e sempre busca internamente novos talentos. Os funcionários que obtêm os melhores resultados na avaliação de desempenho individual passam a integrar o plano de sucessão para ocupar posições-chave na empresa.

Meios de comunicação interna

Para repassar e divulgar informações aos funcionários, a empresa utiliza-se de diversos canais de comunicação, como:

- jornais e boletins internos;
- quadros de avisos;
- chefias/gerentes;
- vídeo e rádio interna;
- e-mail, intranet.

A busca da eficiência nos canais de comunicação internos, inclusive com a utilização de meios inovadores (rádio interna), é um aspecto que mostra a consciência da empresa sobre a importância das informações para os seus colaboradores.

Saúde e segurança no trabalho

A saúde e a segurança dos funcionários é uma das maiores preocupações da Meritor, segundo o supervisor de recursos humanos. Resultado disso é a taxa anual de absenteísmo de 0,76% registrada nos últimos dois anos, incluindo todos os tipos de ausências ao trabalho. Acidentes de trabalho graves são praticamente inexistentes e já não ocorrem na empresa há quase dois anos. Na operação de equipamentos que exigem tarefas muito repetitivas, em que os riscos de acidente são maiores e que requerem uma atenção redobrada dos funcionários, são feitos rodízios com outros operadores a cada duas horas, como forma de evitar acidentes.

Para atingir estes resultados, há diversos setores e comitês específicos estruturados na empresa, que são responsáveis pelos aspectos de saúde e segurança no trabalho, como a CIPA, a Engenharia de Segurança no Trabalho e a Medicina no Trabalho. É obrigatório o uso dos equipamentos de proteção individuais, além de serem promovidas campanhas anuais, palestras e conscientização permanente de todos os funcionários sobre a segurança.

Além disso, ocorre diariamente às 9:00 horas uma reunião com representantes de todos os setores da empresa, denominada “Encontro com a Segurança”, onde são apresentados e discutidos eventuais problemas surgidos durante o dia anterior.

Existem ainda outros mecanismos, ações e programas de suporte que são colocados à disposição dos funcionários visando melhorar a sua saúde e o seu bem-estar, como:

- salas de ginástica;
- ambulatório;
- programas de recuperação de alcoolismo e drogas;
- programas antitabagismo;
- palestras; e
- várias campanhas sobre saúde e segurança.

De acordo com o supervisor de recursos humanos, a segurança é um aspecto que faz parte de todas as ações da empresa, e todos são responsáveis por ela. Uma das razões que motivam todos os funcionários a ter um cuidado especial com a segurança, é que ela faz parte das metas para o recebimento da participação nos lucros e resultados.

Atividades de integração dos funcionários e familiares

As principais atividades culturais ou recreativas, eventuais ou permanentes de integração dos funcionários, envolvendo estes e seus familiares promovidas pela empresa nos últimos 24 meses foram:

- Troféu Fumagalli;
- festa da criança;
- festa de fim de ano;
- semana da qualidade total;
- prêmio por tempo de serviço;
- concurso desenho de calendário;
- concursos de frases;
- eventos no restaurante (música ao vivo);
- campeonatos no Grêmio (clube de lazer para os funcionários).

Todos esses eventos são realizados pelo menos anualmente e sempre contam com a participação da família do funcionário.

"White Shirt"

Na Meritor existe um programa denominado "White Shirt" (Camisa Branca), que consiste no uso de camisas brancas como uniforme, por parte de todos os funcionários, de todos os níveis hierárquicos, do nível operacional ao diretor da empresa. Desta forma, eliminaram-se os símbolos de *status* entre os níveis hierárquicos. Além disso, a camisa branca é usada como meio de detectar problemas nos equipamentos dos postos de trabalho. Quando um funcionário sai sujo no final do seu turno de trabalho, cabe ao seu chefe verificar o que está ocorrendo com o seu equipamento, porque em nenhum posto de trabalho há necessidade de alguém se sujar.

A organização, limpeza e arrumação dos locais de trabalho e a manutenção das máquinas é de responsabilidade dos próprios operadores. Isso é levado tão a sério que

até os pneus das empilhadeiras que circulam pela fábrica são encapados com um tecido especial, para que, em vez de deixarem riscos pretos de borracha por onde passam, lustram o piso da fábrica.

Reunião com o diretor

Quinzenalmente são escolhidos alguns funcionários para uma reunião com o diretor da empresa. Nesta reunião, feita sempre com pessoas diferentes, todos têm a oportunidade de falar abertamente com o diretor, expor problemas e dificuldades pessoais, fazer sugestões ou queixas relativas ao trabalho, sem se preocupar com futuras represálias.

Ética

A transparência em todas as ações da empresa perante os funcionários é considerada um aspecto muito positivo pelo supervisor de recursos humanos. A Meritor possui um código de ética que é seguido rigorosamente pelos funcionários de todos os níveis hierárquicos. Ao ingressar, o primeiro dia do funcionário é dedicado integralmente em treinamento sobre o código de ética da empresa.

Avaliação de desempenho

A empresa adota um programa formal de avaliação de desempenho de todos os funcionários. A forma de avaliação utilizada é de conhecimento de todos e inclusive uma parte variável da participação nos lucros e resultados de cada funcionário está atrelada à avaliação de desempenho individual.

A Meritor possui ainda uma política formal de não-demissão. Quando a avaliação do desempenho de um funcionário é muito insatisfatória, ele recebe um tratamento diferenciado com treinamentos específicos para melhorar a sua performance.

Treinamento

A Meritor considera que o investimento no treinamento dos funcionários, aliado à melhoria dos equipamentos, como principais fatores responsáveis pelo bom desempenho alcançado em termos de competitividade. Nos últimos dois anos cada funcionário recebeu em média 188 horas de treinamento.

Além dos treinamentos oferecidos pela empresa, são concedidas bolsas de estudo que subsidiam (de 60% a 100%) cursos externos para os funcionários (faculdade, inglês, cursos técnicos), o que revela uma preocupação da Meritor com o contínuo desenvolvimento profissional do seu quadro de pessoal.

Programas de melhorias

Na Meritor não existe nenhum programa implantado com a denominação específica de Qualidade de Vida no Trabalho. Na concepção da empresa, todos os programas de melhorias são programas de QVT. Os principais programas e ações de melhoria que foram implementadas na empresa nos últimos dois anos são as seguintes:

- melhoria na segurança do ambiente de trabalho;
- programas de preservação do meio ambiente;
- programa de sugestão de melhorias;
- seguro de vida para os funcionários;
- melhoria dos equipamentos;
- melhorias para redução do esforço físico;
- atividades comunitárias;
- participação dos funcionários nos lucros e resultados da empresa;
- palestras;
- programa de doações à comunidade.

O resultado de todas estas políticas e práticas se reflete também na baixa taxa anual de rotatividade de pessoal, que de acordo com dados da área de recursos humanos, registrou uma média anual de 0,53% durante os últimos dois anos.

Analisando-se as políticas e práticas de recursos humanos, observa-se que os maiores esforços da Meritor são direcionados para: a segurança e melhoria do ambiente físico de trabalho; o contínuo processo de qualificação dos funcionários; a ética; a igualdade de tratamento; a abertura das comunicações; e a concessão benefícios assistenciais aos funcionários e familiares.

5.2 Qualidade de Vida no Trabalho

Neste tópico apresentam-se os resultados obtidos na pesquisa realizada com os funcionários sobre a satisfação com a qualidade de vida no trabalho.

Procedimentos de apresentação, análise e interpretação dos resultados

Inicialmente fez-se uma descrição das repostas de todas as questões relacionadas à QVT que constavam no questionário, e também das demais variáveis dos dados pessoais. A seguir procedeu-se ao estudo das relações entre as variáveis estudadas (questões), utilizando-se para tanto a metodologia da análise de correspondência múltipla (GREENACRE, 1984; GREENACRE & HASTIE, 1987; GREENACRE, 1993; CRIVISQUI, 1993; COLDEBELLA, 2000). Esta metodologia foi utilizada porque a maioria das variáveis usadas são qualitativas (não paramétricas), impossibilitando, então, um estudo quantitativo para explorar as relações entre as variáveis, como por exemplo, a análise de componentes principais.

A Análise de Correspondência é um método que tem por objetivo analisar toda a informação contida em uma tabela de contingência, representando, graficamente, a estrutura dessa tabela e produzindo estatísticas complementares de controle (não havendo necessidade de assumir modelos e nem distribuições fundamentais). Isso é obtido através da representação simultânea das categorias (linhas e colunas) de uma tabela de contingência sobre um gráfico, em dimensão reduzida, na forma de pontos.

A maneira mais convencional para analisar dados multivariados pela Análise de Correspondência, especialmente quando há um grande número de variáveis, é a chamada Análise de Correspondência Múltipla (ACM). Na ACM todas as associações entre pares de variáveis são analisadas, bem como cada associação entre a variável e ela mesma. Portanto, a ACM é a Análise de Correspondência de uma Tabela de Burt.

Resultados

A Tabela 5.1 mostra os resultados da análise descritiva das questões relacionadas a QVT, incluindo, também os códigos que serão utilizados na análise de correspondência múltipla para a confecção do mapa de perfis, e uma descrição gráfica através de gráficos de barra.

TABELA 5.1 – ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS (QUESTÕES) RELACIONADAS À QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT).

Variáveis	Categorias	Códigos	Freq.	%	Descrição Gráfica
1. Aspectos relativos à compensação e jornada de trabalho					
1.1. Salário	Muito insatisfeito	1.1: 1	0	0,0	
	Insatisfeito	1.1: 2	4	3,5	
	Pouco insatisfeito	1.1: 3	2	1,8	
	Neutro	1.1: 4	2	1,8	
	Pouco satisfeito	1.1: 5	24	21,1	
	Satisfeito	1.1: 6	73	64,0	
	Muito satisfeito	1.1: 7	9	7,9	
1.2. Benefícios	Muito insatisfeito	1.2: 1	0	0,0	
	Insatisfeito	1.2: 2	1	0,9	
	Pouco insatisfeito	1.2: 3	1	0,9	
	Neutro	1.2: 4	2	1,8	
	Pouco satisfeito	1.2: 5	10	8,8	
	Satisfeito	1.2: 6	58	50,9	
	Muito satisfeito	1.2: 7	42	36,8	
1.3. Carga e ritmo de trabalho	Muito insatisfeito	1.3: 1	2	1,8	
	Insatisfeito	1.3: 2	2	1,8	
	Pouco insatisfeito	1.3: 3	7	6,1	
	Neutro	1.3: 4	6	5,3	
	Pouco satisfeito	1.3: 5	21	18,4	
	Satisfeito	1.3: 6	65	57,0	
	Muito satisfeito	1.3: 7	11	9,6	
2. Aspectos relativos às condições de trabalho					
2.1. Conforto ergonômico do ambiente físico de trabalho	Muito insatisfeito	2.1: 1	0	0,0	
	Insatisfeito	2.1: 2	3	2,6	
	Pouco insatisfeito	2.1: 3	3	2,6	
	Neutro	2.1: 4	5	4,4	
	Pouco satisfeito	2.1: 5	18	15,8	
	Satisfeito	2.1: 6	69	60,5	
	Muito satisfeito	2.1: 7	16	14,0	
2.2. Riscos ocupacionais e ambientais do trabalho	Muito insatisfeito	2.2: 1	0	0,0	
	Insatisfeito	2.2: 2	1	0,9	
	Pouco insatisfeito	2.2: 3	5	4,4	
	Neutro	2.2: 4	12	10,5	
	Pouco satisfeito	2.2: 5	16	14,0	
	Satisfeito	2.2: 6	61	53,5	
	Muito satisfeito	2.2: 7	19	16,7	
3. Aspectos relativos ao uso e desenvolvimento das capacidades pessoais					
3.1. Autonomia para tomar decisões relativas ao seu trabalho	Muito insatisfeito	3.1: 1	0	0,0	
	Insatisfeito	3.1: 2	0	0,0	
	Pouco insatisfeito	3.1: 3	2	1,8	
	Neutro	3.1: 4	5	4,4	
	Pouco satisfeito	3.1: 5	13	11,4	
	Satisfeito	3.1: 6	54	47,4	
	Muito satisfeito	3.1: 7	40	35,1	

(continua)

TABELA 5.1 – ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS (QUESTÕES) RELACIONADAS À QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT) (continuação)

Variáveis	Categorias	Códigos	Freq.	%	Descrição Gráfica
3.2. Importância da tarefa desempenhada para outras pessoas dentro e fora da organização	Muito insatisfeito	3.2: 1	0	0,0	
	Insatisfeito	3.2: 2	0	0,0	
	Pouco insatisfeito	3.2: 3	0	0,0	
	Neutro	3.2: 4	10	8,8	
	Pouco satisfeito	3.2: 5	12	10,5	
	Satisfeito	3.2: 6	62	54,4	
	Muito satisfeito	3.2: 7	30	26,3	
3.3. Oportunidade de exercitar diversas habilidades e capacidades no desempenho da função.	Muito insatisfeito	3.3: 1	1	0,9	
	Insatisfeito	3.3: 2	0	0,0	
	Pouco insatisfeito	3.3: 3	2	1,8	
	Neutro	3.3: 4	3	2,6	
	Pouco satisfeito	3.3: 5	9	7,9	
	Satisfeito	3.3: 6	56	49,1	
	Muito satisfeito	3.3: 7	43	37,7	
3.4. Forma e profundidade das informações que recebe sobre o trabalho	Muito insatisfeito	3.4: 1	0	0,0	
	Insatisfeito	3.4: 2	0	0,0	
	Pouco insatisfeito	3.4: 3	2	1,8	
	Neutro	3.4: 4	0	0,0	
	Pouco satisfeito	3.4: 5	17	14,9	
	Satisfeito	3.4: 6	56	49,1	
	Muito satisfeito	3.4: 7	39	34,2	
4. Aspectos relativos às oportunidades de crescimento e segurança					
4.1. Oportunidade de ascensão na carreira profissional	Muito insatisfeito	4.1: 1	1	0,9	
	Insatisfeito	4.1: 2	3	2,6	
	Pouco insatisfeito	4.1: 3	6	5,3	
	Neutro	4.1: 4	4	3,5	
	Pouco satisfeito	4.1: 5	28	24,6	
	Satisfeito	4.1: 6	52	45,6	
	Muito satisfeito	4.1: 7	20	17,5	
4.2. Oportunidades de adquirir novas informações e habilidades	Muito insatisfeito	4.2: 1	1	0,9	
	Insatisfeito	4.2: 2	0	0,0	
	Pouco insatisfeito	4.2: 3	2	1,8	
	Neutro	4.2: 4	2	1,8	
	Pouco satisfeito	4.2: 5	25	21,9	
	Satisfeito	4.2: 6	58	50,9	
	Muito satisfeito	4.2: 7	26	22,8	
4.3. Segurança contra o risco de demissão	Muito insatisfeito	4.3: 1	1	0,9	
	Insatisfeito	4.3: 2	2	1,8	
	Pouco insatisfeito	4.3: 3	3	2,6	
	Neutro	4.3: 4	17	14,9	
	Pouco satisfeito	4.3: 5	10	8,8	
	Satisfeito	4.3: 6	55	48,2	
	Muito satisfeito	4.3: 7	26	22,8	

(continua)

TABELA 5.1 – ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS (QUESTÕES) RELACIONADAS A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT) (continuação)

Variáveis	Categorias	Códigos	Freq.	%	Descrição Gráfica
5. Aspectos relativos à integração social na empresa					
5.1. Ausência de preconceitos	Muito insatisfeito	5.1: 1	0	0,0	
	Insatisfeito	5.1: 2	1	0,9	
	Pouco insatisfeito	5.1: 3	0	0,0	
	Neutro	5.1: 4	8	7,0	
	Pouco satisfeito	5.1: 5	6	5,3	
	Satisfeito	5.1: 6	54	47,4	
	Muito satisfeito	5.1: 7	45	39,5	
5.2. Relação com os colegas e superiores	Muito insatisfeito	5.2: 1	0	0,0	
	Insatisfeito	5.2: 2	0	0,0	
	Pouco insatisfeito	5.2: 3	1	0,9	
	Neutro	5.2: 4	1	0,9	
	Pouco satisfeito	5.2: 5	7	6,1	
	Satisfeito	5.2: 6	55	48,2	
	Muito satisfeito	5.2: 7	50	43,9	
5.3. Senso de comunidade existente na organização	Muito insatisfeito	5.3: 1	0	0,0	
	Insatisfeito	5.3: 2	0	0,0	
	Pouco insatisfeito	5.3: 3	0	0,0	
	Neutro	5.3: 4	4	3,5	
	Pouco satisfeito	5.3: 5	17	14,9	
	Satisfeito	5.3: 6	52	45,6	
	Muito satisfeito	5.3: 7	41	36,0	
6. Aspectos relativos à cidadania					
6.1. Garantia de respeito aos seus direitos (pagamentos, férias, seguros, etc.)	Muito insatisfeito	6.1: 1	0	0,0	
	Insatisfeito	6.1: 2	0	0,0	
	Pouco insatisfeito	6.1: 3	1	0,9	
	Neutro	6.1: 4	0	0,0	
	Pouco satisfeito	6.1: 5	1	0,9	
	Satisfeito	6.1: 6	15	13,2	
	Muito satisfeito	6.1: 7	97	85,1	
6.2. Privacidade pessoal dentro da organização	Muito insatisfeito	6.2: 1	0	0,0	
	Insatisfeito	6.2: 2	0	0,0	
	Pouco insatisfeito	6.2: 3	0	0,0	
	Neutro	6.2: 4	4	3,5	
	Pouco satisfeito	6.2: 5	8	7,0	
	Satisfeito	6.2: 6	54	47,4	
	Muito satisfeito	6.2: 7	48	42,1	
6.3. Tratamento justo e imparcial	Muito insatisfeito	6.3: 1	0	0,0	
	Insatisfeito	6.3: 2	0	0,0	
	Pouco insatisfeito	6.3: 3	2	1,8	
	Neutro	6.3: 4	8	7,0	
	Pouco satisfeito	6.3: 5	9	7,9	
	Satisfeito	6.3: 6	55	48,2	
	Muito satisfeito	6.3: 7	40	35,1	

(continua)

TABELA 5.1 – ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS (QUESTÕES) RELACIONADAS À QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT) (continuação)

Variáveis	Categorias	Códigos	Freq.	%	Descrição Gráfica
7. Aspectos relativos ao trabalho e espaço total de vida					
7.1. Liberdade de expressar opiniões	Muito insatisfeito	7.1: 1	0	0,0	
	Insatisfeito	7.1: 2	1	0,9	
	Pouco insatisfeito	7.1: 3	0	0,0	
	Neutro	7.1: 4	1	0,9	
	Pouco satisfeito	7.1: 5	6	5,3	
	Satisfeito	7.1: 6	42	36,8	
	Muito satisfeito	7.1: 7	64	56,1	
7.2. Ausência de interferência do trabalho na vida pessoal	Muito insatisfeito	7.2: 1	0	0,0	
	Insatisfeito	7.2: 2	0	0,0	
	Pouco insatisfeito	7.2: 3	1	0,9	
	Neutro	7.2: 4	8	7,0	
	Pouco satisfeito	7.2: 5	18	15,8	
	Satisfeito	7.2: 6	59	51,8	
	Muito satisfeito	7.2: 7	28	24,6	
7.3. Horários previsíveis para o trabalho, família e atividades sociais	Muito insatisfeito	7.3: 1	0	0,0	
	Insatisfeito	7.3: 2	0	0,0	
	Pouco insatisfeito	7.3: 3	2	1,8	
	Neutro	7.3: 4	4	3,5	
	Pouco satisfeito	7.3: 5	23	20,2	
	Satisfeito	7.3: 6	57	50,0	
	Muito satisfeito	7.3: 7	28	24,6	
8. Aspectos relativos à relevância social do trabalho					
8.1. Credibilidade da Empresa	Muito insatisfeito	8.1: 1	0	0,0	
	Insatisfeito	8.1: 2	0	0,0	
	Pouco insatisfeito	8.1: 3	0	0,0	
	Neutro	8.1: 4	4	3,5	
	Pouco satisfeito	8.1: 5	5	4,4	
	Satisfeito	8.1: 6	38	33,3	
	Muito satisfeito	8.1: 7	67	58,8	
8.2. Responsabilidade social da empresa (preservação ambiental, geração de empregos, qualidade dos produtos)	Muito insatisfeito	8.2: 1	0	0,0	
	Insatisfeito	8.2: 2	0	0,0	
	Pouco insatisfeito	8.2: 3	0	0,0	
	Neutro	8.2: 4	0	0,0	
	Pouco satisfeito	8.2: 5	4	3,5	
	Satisfeito	8.2: 6	28	24,6	
	Muito satisfeito	8.2: 7	82	71,9	

FONTE: Dados da pesquisa.

Pela Tabela 5.1, observa-se, em geral, que para a maioria das questões a categoria satisfeito apresentou a maior porcentagem de respostas, e além disso, que uma minoria de funcionários, em cada questão, mostraram-se neutros ou de alguma forma insatisfeitos (pouco insatisfeito, insatisfeito, muito insatisfeito).

Em relação aos **aspectos relativos à compensação e jornada de trabalho**, a maior parcela dos funcionários mostrou-se de alguma forma satisfeita com o *salário* (93%). Os *benefícios* foram associados principalmente a satisfeitos e muito satisfeitos, e somente duas pessoas se mostraram insatisfeitas com este indicador. O indicador *carga e ritmo de trabalho* registrou o maior índice de insatisfeitos de alguma forma (9,7%), os neutros totalizaram 5,3%, enquanto 85% demonstraram alguma forma de satisfação.

Quanto aos **aspectos relacionados às condições de trabalho**, a distribuição das respostas nas duas questões foi muito similar, embora a satisfação com a questão *riscos ocupacionais e ambientais do trabalho* tenha apresentado maior número de neutros, prevaleceu a categoria satisfeito como a mais freqüente.

Para os **aspectos relacionados ao uso e desenvolvimento das capacidades pessoais**, nota-se que os funcionários mostraram-se na sua maioria neutros ou satisfeitos de alguma forma (pouco satisfeito, satisfeito, muito satisfeito), sendo que apenas 2 indivíduos responderam que estavam pouco satisfeitos com a *autonomia em tomar decisões relativas ao seu trabalho*, nenhum respondeu que estava de alguma forma insatisfeito com a *importância da tarefa desempenhada para outras pessoas dentro e fora da organização*, 1 respondeu que estava muito insatisfeito e 2 que estavam pouco insatisfeitos com a *oportunidade de exercitar diversas habilidades no desempenho da função*, e apenas 2 responderam que estavam pouco insatisfeitos com a *forma e profundidade das informações que recebem sobre o trabalho*.

A distribuição das respostas quanto aos **aspectos relativos às oportunidades de crescimento e segurança** foram similares nas três questões colocadas, e os funcionários mostraram-se, na sua maioria, satisfeitos com esses aspectos. Porém, demonstram posição de neutralidade ou alguma insatisfação com a *oportunidade de carreira profissional* (12,3%), e com a *segurança contra o risco de demissão* (20,7%). O indicador *segurança contra o risco de demissão* registrou o menor índice de pessoas de alguma forma satisfeitas de todas as questões abordadas no questionário (79,9%).

Para as questões relacionadas aos **aspectos relativos à integração social na empresa** as distribuições das respostas foram, também, muito similares entre as questões, porém os funcionários mostraram-se aqui ainda mais satisfeitos. Apenas uma pessoa mostrou-se insatisfeita com a *ausência de preconceitos e relacionamento com colegas e*

superiores, e nenhuma demonstrou insatisfação com *o senso de comunidade existente na organização*.

Quanto aos **aspectos relativos à cidadania**, a avaliação também foi muito positiva. Observa-se que a maioria dos funcionários (98,3%) estão satisfeitos ou muito satisfeitos com a *garantia de respeito aos seus direitos*, e que 96,5% e 91,2% estão de alguma forma satisfeitos com a *privacidade pessoal dentro da organização* e com o *tratamento justo e imparcial*, respectivamente.

Para os **aspectos relativos ao trabalho e espaço total de vida**, verifica-se que os funcionários encontram-se, também, na sua maioria de alguma forma satisfeitos com as três dimensões abordadas pelo questionário.

O critério **relevância social do trabalho** apresentou os resultados mais positivos entre todos os critérios abordados pelo questionário, atingindo 96,5% de satisfação com a *credibilidade da empresa* e 100% de satisfação com a *responsabilidade social da empresa*.

Na Tabela 5.2 são apresentados os resultados da análise descritiva das variáveis associadas aos dados pessoais dos funcionários, assim como, os códigos para a confecção do mapa de perfis da análise de correspondência múltipla, e descrição gráfica de cada variável abordada.

TABELA 5.2 – ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS (QUESTÕES) RELACIONADAS AOS DADOS PESSOAIS.

Variáveis	Categorias	Códigos	Freq.	%	Descrição Gráfica
1. Idade (anos)	Não Respondeu (...: 20] (20: 25] (25: 30] (30: 35] (35: 40] (40: ...)	I1: 0 I1: 1 I1: 2 I1: 3 I1: 4 I1: 5 I1: 6	32 6 16 26 21 9 4	28,1 5,3 14,0 22,8 18,4 7,9 3,5	
2. Escolaridade	até 4. ^a série até 8. ^a série até 2. ^o grau superior incompleto superior completo	I2: 1 I2: 2 I2: 3 I2: 4 I2: 5	4 13 80 14 3	3,5 11,4 70,2 12,3 2,6	
3. Faixa salarial (R\$)	até 500,00 501,00 a 1.000,00 1.001,00 a 2.000,00	I3: 1 I3: 2 I3: 3	1 96 17	0,9 84,2 14,9	
4. Sindicalizado	Não Respondeu Sim Não	I4: 0 I4: 1 I4: 2	3 75 36	2,6 65,8 31,6	
5. Tempo de empresa (anos)	Não Respondeu (...: 5] (5: 10] (10: 15] (15: 20] (20: ...)	I5: 0 I5: 1 I5: 2 I5: 3 I5: 4 I5: 5	2 36 38 32 1 5	1,8 31,6 33,3 28,1 0,9 4,4	

FONTE: Dados da pesquisa.

Os resultados apresentados na Tabela 5.2, quanto à **idade**, mostram que grande parte dos funcionários (28,1%) não respondeu essa questão, o que pode estar relacionado com o receio de serem identificados. Excluindo-se essa categoria, pode-se afirmar que os funcionários da população-alvo apresentam um perfil diversificado e uma distribuição simétrica de idades, sendo a classe de 25 a 30 anos a mais freqüente.

Quanto ao grau de **escolaridade**, nota-se, também, que a amostra apresenta uma distribuição simétrica, e que os funcionários que têm o 2º grau completo são a maioria

(70,2%). Isto se deve, em grande parte, a um curso supletivo de segundo grau promovido internamente pela empresa em anos anteriores, visando elevar o nível de escolaridade dos funcionários. Além disso, o incentivo dado através da concessão de bolsas de estudos para os funcionários freqüentarem um curso superior, e a política de contratar somente pessoas que tenham no mínimo o segundo grau completo, tende a elevar o grau de escolaridade médio dos funcionários.

Em relação à **faixa salarial**, pode-se observar que os funcionários, em sua maioria absoluta (84,2%) ganham de R\$ 501,00 a 1.000,00. Os outros se concentram na faixa de R\$1.001,00 a 2.000,00 (14,9%), e apenas uma pessoa da amostra selecionada recebe menos de R\$500,00. Isso demonstra a existência de uma equidade interna.

Quanto à questão da **sindicalização**, os dados obtidos revelam que a maioria dos funcionários (65,8%) são sindicalizados atualmente.

Os dados relativos ao **tempo de trabalho na empresa** mostram que a maioria dos funcionários já trabalham na empresa por um período relativamente longo, sendo que a faixa de 5 a 10 anos apareceu com maior freqüência (33,3%), seguida da faixa de 1 a 5 anos (31,6%), de 10 a 15 anos (28,1%), e funcionários que já trabalham na empresa há mais de 15 anos (5,3%).

A análise de correspondência múltipla

A análise descritiva permite traçar um perfil médio da população-alvo para as questões relacionadas à QVT, e aos dados pessoais ou características da população estudada. Contudo, não permite identificar associações entre as respostas, isto é, por exemplo, será que os funcionários que estão insatisfeitos com o salário são também os que estão insatisfeitos quanto oportunidade de ascensão na carreira, e principalmente, será que existe alguma relação entre o nível de satisfação quanto à QVT e as características da população quanto à idade, escolaridade, faixa salarial, sindicalização e tempo de trabalho na empresa?

Uma ferramenta para explorar as associações existentes entre as variáveis é a análise de correspondência múltipla, que se torna muito útil nesses casos, onde se têm diversas variáveis (questões) e também um conjunto de características da população. Foi realizada, então, uma análise de correspondência múltipla, considerando-se as questões

relacionadas com a QVT, como variáveis ativas na análise, e as características da população (dados pessoais), como variáveis ilustrativas, que não participam diretamente da análise, mas suas categorias são plotadas no mapa de perfis utilizando as informações geradas pela análise das variáveis ativas.

O histograma dos autovalores da análise de correspondência múltipla (Anexo 1) ilustra a decomposição da inércia total, ou seja, a verificação da variabilidade dos dados (4,17) da análise de correspondência múltipla, a qual foi decomposta em 82 eixos principais. Na análise de correspondência múltipla não se leva em conta a porcentagem de inércia explicada pelos eixos para determinar o número de fatores (eixos) a estudar, mas se estes são interpretáveis, ou não. Assim, nesse contexto, optou-se, por estudar apenas os dois primeiros eixos principais, independentemente da variabilidade explicada por estes, que neste caso foi relativamente alta (19,12%), considerando que os dados estão na verdade numa dimensão de 118 eixos (soma do número de categorias de todas as questões, menos 1). Ou seja, o questionário das variáveis ativas tinha 23 variáveis com 7 categorias de resposta cada (um total de 161 categorias). Entretanto, dessas, somente 119 categorias receberam uma ou mais respostas correspondentes, as quais receberam códigos (1.1:2, 1.1:3, 1.1:4, 1.1:5, etc.) que se encontram no mapa de perfis (Figura 5.1) e que podem ser identificados na Tabelas 5.1 e Anexo 2.

Na tabela do Anexo 2 são apresentados os resultados da análise de correspondência múltipla para as variáveis ativas e ilustrativas, bem como os códigos utilizados para a confecção do mapa de perfis.

A partir da tabela de resultados da análise de correspondência múltipla (Anexo 2) elaborou-se o mapa de perfis que é mostrado na Figura 5.1.

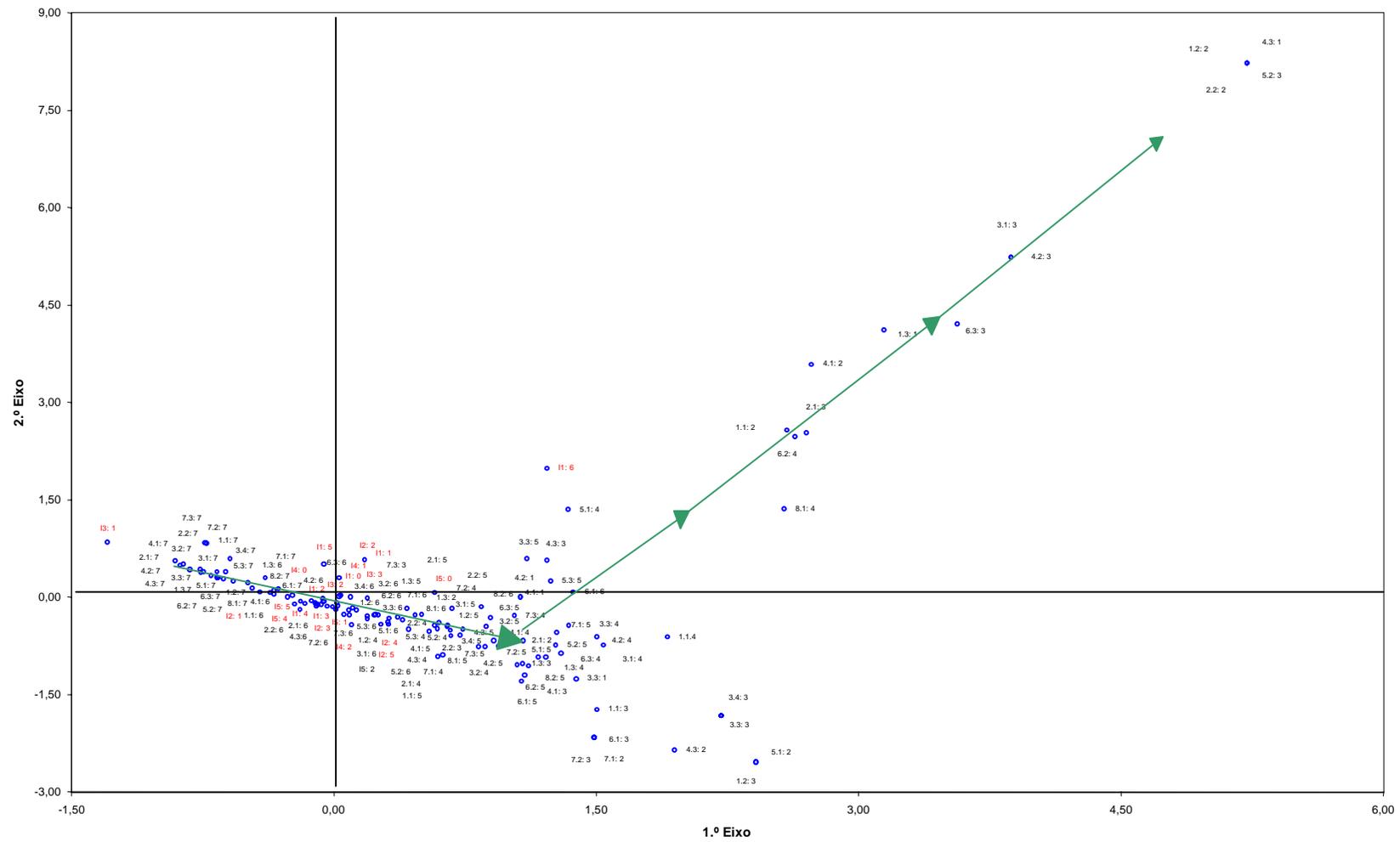


FIGURA 5.1. MAPA DE PERFIS DA ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA MÚLTIPLA.

No mapa de perfis da análise de correspondência múltipla (Figura 5.1), com o auxílio das coordenadas resultantes do cálculo do Co-seno² da primeira dimensão (linha horizontal) e da segunda dimensão (linha vertical), da tabela de resultados da análise de correspondência múltipla (Anexo 2), pode-se localizar o ponto de inserção de cada variável.

Verifica-se uma associação entre as respostas, indicando que os funcionários que estão muito satisfeitos com algum aspecto da QVT, geralmente, também estão muito satisfeitos com os outros aspectos (lado esquerdo do mapa), enquanto funcionários que responderam que eram neutros ou de alguma forma insatisfeitos com algum aspecto da QVT, também se mostraram, de um modo geral, neutros ou insatisfeitos quanto aos outros aspectos da QVT (lado direito do mapa).

Isto pode ser observado no mapa de perfis (Figura 5.1) pela proximidade da maioria dos pontos do 1º eixo (linha horizontal), com raros casos de pontos que apresentam maior dispersão. Observa-se também que os pontos mais distantes do 1º eixo representam os casos pouco freqüentes de insatisfação, como 1.2:2 (insatisfeito com benefícios = 01 pessoa), 2.2:2 (insatisfeito com a relação com colegas e superiores = 01 pessoa), 4.3:1 (muito insatisfeito com segurança contra o risco de demissão = 01 pessoa) e 5.2:3 (pouco insatisfeito com a relação com colegas e superiores = 01 pessoa), o que está comprovado na Tabela 5.1.

Nota-se uma associação perfeita entre as respostas mais extremas (negativas) referentes aos benefícios, riscos ocupacionais e ambientais do trabalho, segurança contra o risco de demissão e relação com os colegas e superiores, pois o ponto que representa essas

categorias se encontra nas coordenadas do mapa, porém essa associação está ligada a uma única pessoa, como pode ser visto na Tabela 5.1. Outras associações perfeitas entre as categorias das variáveis podem ser observadas.

Outra observação interessante é quanto às variáveis ilustrativas (dados pessoais), pois no mapa de perfis (Figura 5.1) visualiza-se claramente que as características da população não estão associadas às opiniões quanto aos aspectos da QVT, porque as categorias das variáveis ilustrativas (em vermelho no mapa de perfis) estão na sua maioria muito próximas da origem dos eixos e, além disso, estão mal representadas, o que é mostrado na tabela de resultados da análise de correspondência múltipla (Anexo 2) pelos Co-seno² muito baixos (abaixo de 0,15 para todas as categorias nos dois eixos).

Observa-se que os dados pessoais não exercem influência sobre a satisfação dos funcionários em função da baixa representatividade do Co-seno² das variáveis pessoais (veja Anexo 2), que em quase todos os casos apresentam um valor muito baixo. Quando há uma associação entre as variáveis o valor do Co-seno² tende a ser mais alto, como ocorreu com a maioria absoluta das variáveis dos aspectos relacionados à QVT.

Portanto, pode-se verificar que existe uma relação entre as opiniões dos funcionários quanto aos aspectos da QVT, mas que as características como idade, escolaridade, faixa salarial, se é sindicalizado ou não, e tempo de trabalho na empresa, não estão associadas em geral com as opiniões em relação aos aspectos da QVT.

Na seqüência, são apresentados os resultados das questões abertas que constavam no questionário para levantar a opinião dos funcionários sobre as ações que eles consideram mais importantes para a melhoria da QVT, implementadas pela empresa nos últimos dois anos, e ações que eles consideram que ainda precisam ser implementadas ou melhoradas.

Estes resultados podem servir de subsídios para ações futuras da área de recursos humanos da empresa para melhorar a QVT dos funcionários. Neste trabalho, a apresentação das opiniões dos funcionários é apenas ilustrativa, serve para se ter uma visão geral do esforço que tem sido feito pela empresa nesta área e o que na opinião dos funcionários ainda é preciso ser melhorado, pois a sua análise requer a utilização da metodologia de análise de conteúdo, o que não faz parte do escopo deste trabalho.

Ações de melhoria da QVT dos últimos 24 meses		Ações de melhoria da QVT que ainda faltam na empresa	
Freq	AÇÕES	Freq	AÇÕES
25	- melhoria na segurança do ambiente de trabalho	07	- política de bolsa de estudo mais consistente
20	- preservação do meio ambiente	06	- reduzir o ruído, a fumaça, o cheiro de óleo e o pó de lixa
14	- programa de sugestões de melhorias	05	- melhorar o plano odontológico
08	- treinamentos	04	- melhorar o salário
07	- seguro de vida	03	- rever a política de promoções
06	- melhoria dos equipamentos	03	- melhorar as condições de trabalho
04	- redução do esforço físico	03	- melhorias para reduzir o esforço físico
04	- atividades comunitárias	03	- criar mais atividades de integração da empresa com funcionários e familiares
03	- reuniões participativas	03	- criar mais oportunidades de lazer para funcionários e familiares
03	- concessão de maior autonomia	02	- diminuir o ritmo de trabalho
03	- palestras	02	- distribuir cesta básica
02	- participação nos lucros e resultados	02	- melhorar o plano de saúde
02	- melhoria da relação chefe-subordinado	02	- oferecer mais palestras e treinamentos
02	- redução do ruído	02	- colocar mais pessoas para realizar a mesma tarefa
02	- melhoria do refeitório e das refeições	02	- igualdade de tratamento
01	- maior reconhecimento	02	- melhorar o ambiente de trabalho
01	- implementação da camisa branca	01	- aumentar a participação
01	- instalação de exaustores	01	- igualar a participação nos lucros para todos
01	- melhoria da assistência médica	01	- melhorar as informações internas
		01	- mais tempo para a família
		01	- maior companheirismo entre colegas
		01	- criar uma cooperativa financeira
		01	- fazer exercícios físicos durante o horário de trabalho

FIGURA 5.2. AÇÕES DE MELHORIA DA QVT IMPLEMENTADAS NOS ÚLTIMOS 24 MESES E OUTRAS QUE AINDA FALTAM NA EMPRESA.

FONTE: Dados da pesquisa.

Uma das frases encontradas nestes comentários demonstra o interesse dos próprios funcionários neste tipo de pesquisa: "Que estas pesquisas sejam feitas sempre nas empresas, para que possam ajudar a melhorar a QVT da empresa".

6. CONCLUSÕES

Visando contribuir para a compreensão das práticas de gestão utilizadas pelas modernas empresas para enfrentar a intensificação da competitividade que se registra atualmente, este trabalho examinou as principais políticas de recursos humanos e a satisfação dos funcionários em relação à qualidade de vida no trabalho, em uma empresa do setor de autopeças.

As conclusões aqui colocadas estão embasadas na revisão da literatura sobre o assunto, apresentada nos capítulos iniciais deste trabalho e na análise dos resultados obtidos com a pesquisa, divididas em: políticas de recursos humanos e satisfação dos funcionários com a qualidade de vida no trabalho.

Acerca das principais *políticas de recursos humanos* adotadas pela empresa, os resultados obtidos com a pesquisa revelaram que elas se assemelham com as políticas de gestão estratégica de recursos humanos, descritas no estudo de ALBUQUERQUE (1992), sendo que as principais características verificadas na empresa podem ser resumidas nos seguintes pontos centrais:

- investimento constante na qualificação e desenvolvimento dos funcionários;
- adoção de sistemas de remuneração fixos e variáveis, acompanhados de amplo elenco de benefícios assistenciais;
- utilização de um sistema formal de avaliação de desempenho dos funcionários e um plano de sucessão corporativo que são de conhecimento de todos os funcionários;
- eliminação de todos os símbolos que marcam diferenças hierárquicas;
- preocupação constante com aspectos ambientais e de segurança do trabalho;
- manutenção de um ambiente de trabalho agradável, limpo e bem arrumado;
- utilização de diversos canais de comunicação verticais e horizontais;
- relacionamentos éticos;
- liberdade e oportunidade de expressão para todos os funcionários;
- realização de diversas atividades culturais e recreativas de integração com funcionários, envolvendo também os familiares.

Estas características, comparadas aos bons resultados que a empresa vem obtendo em termos de competitividade, confirmam a importância do fator humano e das estratégias de gestão de pessoas como fatores de competitividade, já observados em estudo anterior por ALBUQUERQUE (1992), descrito no capítulo 2 deste trabalho.

Estas políticas identificam-se também com as novas práticas de gestão de recursos humanos adotadas pelas empresas brasileiras para melhoria da qualidade e produtividade (investimento permanente em treinamento e desenvolvimento dos funcionários, adoção de sistemas de remuneração com parte variável, preocupação com a estabilização da mão-de-obra), verificadas no estudo de FLEURY & FLEURY (1995), relatado no tópico 2.2.

O estudo revelou ainda que as características das políticas de recursos humanos da empresa para o nível operacional são centradas num padrão de relações estável, paternalista e assistencial, ou seja, garantem certa estabilidade, provêem os funcionários de novos conhecimentos e habilidades e dão assistência às suas principais necessidades pessoais e familiares. Assim, não apresentaram nenhuma relação com o modelo competitivo de gestão de pessoas (apresentado no tópico 2.2), observado por FISCHER (1998) em algumas empresas brasileiras líderes de mercado, marcado por um padrão de relações instável, profissional e competitivo.

Na pesquisa sobre a *satisfação dos funcionários com a Qualidade de Vida no Trabalho*, observou-se que a utilização de uma metodologia baseada no modelo teórico proposto por WALTON (1973), mostrou-se adequada para este trabalho em virtude da larga abrangência dos seus critérios, que cobrem os principais aspectos que envolvem a relação empresa-homem-trabalho.

Dentro da abrangência proposta pelo modelo de WALTON (1973), ou seja, analisar desde as necessidades básicas e secundárias do ser humano até condições organizacionais, no geral, os resultados de todos os indicadores se mostraram muito positivos.

Observou-se uma relação positiva entre as opiniões dos funcionários quanto aos aspectos da QVT, ou seja, aqueles satisfeitos com algum aspecto da QVT geralmente se

mostraram satisfeitos também com os demais. Da mesma forma, um pequeno número de insatisfeitos com algum aspecto se mostraram insatisfeitos com quase todos.

A análise de correspondência múltipla revelou que as características como idade, escolaridade, faixa salarial, se é sindicalizado ou não, e tempo de trabalho na empresa, em geral, não estão associadas com as opiniões em relação aos aspectos da QVT. Assim, essas características não parecem ser determinantes da satisfação dos funcionários com a QVT na Meritor.

Uma análise sob o enfoque da abordagem biopsicossocial proposto por FRANÇA & RODRIGUES (1996), discutido no capítulo 2, revelou que os indicadores de QVT que apresentaram os menores níveis de satisfação dos funcionários são aqueles relacionados principalmente às características da dimensão biológica (carga e ritmo de trabalho e riscos ocupacionais e ambientais do trabalho) relacionados com aspectos ambientais do trabalho, seguidos da dimensão psicológica (segurança contra o risco de demissão, que parece estar mais associado ao ambiente externo, pois os índices de rotatividade de pessoal são relativamente baixos; e oportunidade de ascensão na carreira profissional), mais ligados a aspectos organizacionais. A maior satisfação foi registrada em relação às características da dimensão social do trabalho. Isso indica que embora haja um bom clima de relacionamentos no trabalho, ainda há a necessidade da empresa fazer algumas ações de melhoria no nível organizacional e no ambiente físico de trabalho.

Os resultados demonstraram a existência de elevada satisfação dos funcionários com a qualidade de vida no trabalho na empresa, e que essa satisfação não reside apenas em alguns indicadores isolados, mas parece ser resultante do conjunto de políticas de recursos humanos adotadas pela Meritor. Como maior sinalizador do clima organizacional, a satisfação dos funcionários revelou também a existência de um bom clima organizacional na empresa, o que já foi verificado em outra pesquisa realizada na empresa pela Revista Exame (veja Anexo 5).

Estes resultados não podem ser generalizados em função de representarem apenas um estudo de caso em uma única empresa. Porém, sua principal contribuição reside no fato de apresentar as principais políticas e ações relacionadas à gestão de recursos humanos e à satisfação dos funcionários com a QVT, verificadas em uma empresa altamente competitiva, que exporta cerca de 70% de sua produção para diversos países,

competindo com grandes empresas multinacionais num mercado globalizado, marcado por intensa competitividade.

Finalmente, considerando-se o ambiente de acirrada concorrência no qual a empresa está inserida e a competitividade que alcançou no mercado internacional, pode-se concluir que as políticas de recursos humanos, aliadas também ao alto nível de satisfação dos funcionários com a qualidade de vida no trabalho, podem estar exercendo uma influência positiva na competitividade da Meritor.

Por se tratar de uma empresa multinacional que já traz consigo uma cultura própria de relacionamento com os funcionários, muitas vezes diferente das empresas nacionais, para trabalhos futuros sugere-se a realização de uma pesquisa mais ampla, envolvendo também empresas de capital totalmente nacional, para identificar possíveis diferenças e semelhanças culturais no que se refere à preocupação com a qualidade de vida no trabalho dos seus funcionários.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADDIS, C. Cooperação e desenvolvimento no setor de autopeças. In: ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M. (org.) **De JK a FHC, a reinvenção dos carros**. São Paulo: Scritta, 1997. 522p.
- ALBUQUERQUE, L. G. Estratégia de recursos humanos e competitividade. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 27, n. 4, out./dez., 1992. p.16-29.
- ALMEIDA, J. **A Implantação da indústria automobilística no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 1972.
- ARBIX, G. A câmara banida. In: ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M. (org.) **De JK a FHC, a reinvenção dos carros**. São Paulo: Scritta, 1997. 522p.
- ARBIX, G. USP debate modelo de desenvolvimento. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 03 de abril de 2000, folha dinheiro, p. 3-3.
- BEDÊ, M. A. A política automotiva no anos 90. In: ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M. (org.) **De JK a FHC, a reinvenção dos carros**. São Paulo: Scritta, 1997. 522p.
- BIANCO, M. F.; SALERNO, M. S. O TQM em empresas líderes: uma discussão sobre organização e gestão. **Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP**, São Paulo: EPUSP, Dep. Eng. de Produção, 1999. n.067, 26p.
- BNDES (2000). **Autopeças - Panorama Atual**. Área de Operações Industriais 2 - Gerência do Complexo Automotivo. n.23, maio/1999. [Acessado em 10/02/2000]. Disponível em <http://www.bndes.gov.br>.
- CHANLAT, J. F. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. (org.). **Recursos humanos e subjetividade**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1995. 270p.
- CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, J.F. (coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**; tradução de Arakcy M. Rodrigues *et al.* 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993. v. 1.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1994. 522p.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983. 617p.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. Ed. compacta. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992. 523p.
- COLDEBELLA, A. **Análise de Correspondência na Identificação de Variáveis Associadas com o Intervalo entre Partos em Bovinos Leiteiros**. Piracicaba, 2000. 104p. Dissertação (Mestrado em Agronomia) - Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz", Universidade de São Paulo.

- COSTA, I. **O setor de autopeças no Brasil: desafios e mudanças na década de noventa.** Campinas, 1998. 151p. Dissertação (Mestrado em Política Científica e Tecnológica). Instituto de Geociências, Universidade Estadual de Campinas.
- COUTINHO, L. G.; FERRAZ J. C. **Estudo da competitividade na indústria brasileira.** 3.ed. Campinas: Papyrus/Unicamp, 1995. 510p.
- CRIVISQUI, E. M. **Analisis Factorial de Correspondencias un Instrumento de Investigacion en Ciencias Sociales.** Asunción – Paraguai: Centro de Publicaciones – Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción, 1993. 302p.
- CROSBY, P. B. **Qualidade - falando sério;** trad. de José C. B. dos Santos. São Paulo: McGraw-Hill, 1990. 201p.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho:** uma abordagem psicológica; tradução de Cecília W. Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Pioneira, 1992. 207p.
- DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho:** estudo de psicopatologia do trabalho. 3ª ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 1988. 163p.
- DEJOURS, C. DESSORS, D. DESRIAUX, F. Por um trabalho, fator de equilíbrio. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, mai./jun., 1993. p.98-104.
- DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração.** Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.
- DRUCKER, P. F. **Fator humano e desempenho;** trad. Carlos Afonso Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1981. 451p.
- ETZIONI, A. **Organizações modernas;** tradução de Miriam L. M. Leite. 5ª ed. São Paulo: Pioneira, 1976. 186p.
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral:** previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1989. 138p.
- FEIGENBAUM, A. V. **Controle da qualidade total;** tradução Regina C. Loverri. São Paulo: Makron Books, 1994. v. 2.
- FERNANDES, E. C. **Qualidade de Vida no Trabalho.** Salvador: Casa da Qualidade, 1996. 121p.
- FERRO, J. R. A produção enxuta no Brasil. In: WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo;** tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 347p.
- FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil - um estudo em empresas consideradas líderes.** São Paulo, 1998. 392p. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégia empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000. 169p.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995. 237p.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **Revista de Administração**, São Paulo, v.27, n.4, out./dez., 1992. p. 5-15.
- FRANÇA, A. C. L. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000**. São Paulo, 1996. 246p. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- FRANÇA, A. C. L.; ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração**, São Paulo, v.33, n.2, abr./jun., 1998. p. 40-51.
- FRANÇA, A. C. L.; RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1996. 133p.
- GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**; tradução de João F. B. de Souza. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992. 357p.
- GIL, A. C. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994. 167p.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, 1995. p. 20-29.
- GOULART, I. B.; SAMPAIO, J. R. Qualidade de vida no trabalho: uma análise da experiência de empresas brasileiras. In: SAMPAIO, J. R. (org.). **Qualidade de vida, saúde mental e psicologia social: estudos contemporâneos II**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999. 260p.
- GREENACRE, M. J. **Correspondence analysis in practice**. London: Academic Press, 1993. 193p.
- GREENACRE, M. J. **Theory and applications of correspondence analysis**. New York: Academic Press, 1984. 364p.
- GREENACRE, M. J.; HASTIE, T. The geometric interpretation of correspondence analysis. **Journal of the American Statistical Association**, v.82, p.437-447, 1987.
- GUEST, R. H. Quality of working life - learning from Tarrytown. **Harvard Business Review**. jul./aug., 1979. p.76-87.
- HACKMAN, J. R.; OLDHAN, G. R. Development of the Job Diagnostic Survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 2, 1975. p.159-170.

- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores de empresas**; trad. Dante M. Leite. 2. ed. São Paulo: EPU, 1977. 254p.
- IMAI, M. **Kaizen: a estratégia para o sucesso competitivo**; trad. Cecília F. Lucca. 3.ed. São Paulo: IMAM, 1990. 235p.
- ISHIKAWA, K. **Controle da qualidade total**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- JURAN, J. M. **Controle da qualidade**. v. 1. São Paulo: Makron Books, McGraw-Hill, 1991.
- KILIMNIK, Z. M. Trabalhar em tempos de "Fim dos Empregos": mudanças na trajetória de carreira de profissionais de Recursos Humanos. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 18, n. 2, 1998. p. 34-45.
- LAM, S. S. K. Quality management and job satisfaction: an empirical study. **International Journal of Quality & Reliability Management**. MCB University Press, v.12, n. 4, 1995. p. 72-78.
- LEITE, M. P. Inovação tecnológica e relações de trabalho: a experiência brasileira à luz do quadro internacional. In: CASTRO, N. A. (org.). **A máquina e o equilibrista: inovações na indústria automobilística brasileira**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995. 430p.
- LIMONGI, A. C.; ASSIS, M. P. Projetos de Qualidade de Vida no Trabalho: caminhos percorridos e desafios. **Revista de Administração de Empresas – RAE Light**, São Paulo, mar./abr., 1995. p. 26-33.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola clássica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997. 371p.
- McGREGOR, D. **O lado humano da empresa**; tradução Margarida M. C. Oliva. São Paulo: Martins Fontes, 1980. 225p.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**; tradução Cecília W. Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996. 421p.
- NERI, A. A. Qualidade de vida no trabalho e as competências para a maturidade profissional. In: ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS EM QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, 2., 1999, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 1999.
- OLIVEIRA, S. L. **Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. São Paulo: Pioneira, 1999. 337p.
- PAGNONCELLI, D. **Terceirização e parcerização: estratégias para o sucesso empresarial**. Rio de Janeiro: D. Pagnoncelli, 1993. 190p.
- PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 1995. 286p.

- PFEFFER, J. **Vantagem competitiva através das pessoas**; tradução Marisa do Nascimento Paro. São Paulo: Makron Books, 1994. 271p.
- PIRES, S. R. I. Gestão da cadeia de suprimentos e o modelo de consórcio modular. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 3, jul./set., 1998. p. 5-15.
- POSTHUMA, A. C. Autopeças na encruzilhada: modernização desarticulada e desnacionalização. In: ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M. (org.) **De JK a FHC, a reinvenção dos carros**. São Paulo: Scritta, 1997. 522p.
- PRADA, D. F.; MIGUEL, P. A, C. Práticas da gestão de recursos humanos no contexto da qualidade. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 19., 1999, Rio de Janeiro. **Anais em CD Rom**. Rio de Janeiro: Abepro, 1999.
- QUIRINO, T. R.; XAVIER, O. S. Qualidade de vida no trabalho de organização de pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 22, n.1, jan./mar., 1987. p.71-82.
- RABELO, F. M. **Qualidade e recursos humanos na indústria brasileira de autopeças**. Campinas, 1994. 227p. Tese (Doutorado em Economia) - Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas.
- RECHZIEGEL, W; VANALLE, R. M. Considerações iniciais acerca da qualidade de vida no trabalho na gestão da qualidade total. In: ENCONTRO DE MESTRANDOS EM ENGENHARIA, 2., 1998, Santa Bárbara d'Oeste. **Anais...** Santa Bárbara d'Oeste-SP: Unimep, 1998. p.80-88.
- RECHZIEGEL, W; VANALLE, R. M. Qualidade de Vida no Trabalho: a base para programas de qualidade total. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 19., 1999, Rio de Janeiro. **Anais em CD Rom**. Rio de Janeiro, Abepro, 1999.
- RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1994. 206p.
- SALERNO, M. Produção, trabalho e participação: CCQ e *kanban* numa nova imigração japonesa. In: FLEURY, M. T.; FISHER, R. M. **Processo e relações de trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1985.
- SALERNO, M.; ZILBOVICIUS, M.; ARBIX, G.; DIAS, A. V. C. Mudanças e persistências no padrão de relações entre montadoras e autopeças no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 3, jul./set., 1998. p.16-28.
- SELLTIZ, C.; JAHODA, M; DEUTSCH, S. W. COOK. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. São Paulo: Herder, Editora da USP, 1971. 687p.
- SHAPIRO, H. A primeira migração das montadoras: 1956-1968. In: ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M. (org.) **De JK a FHC, a reinvenção dos carros**. São Paulo: Scritta, 1997. 522p.
- SILVA, M. A. D., MARCHI, R. **Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho**. São Paulo: Best Seller, 1997. 181p.

- SINDIPEÇAS (2000). **Desempenho do setor de autopeças - 1998**. 31p. Disponível em <http://www.sindipecas.org.br> [Acessado em 10/02/2000].
- TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**; trad. Arlindo Vieira Ramos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990. 109p.
- TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987. 175p.
- VANALLE, R. M. **Estratégia de produção e prioridades competitivas no setor de autopeças**. São Carlos, 1995. 267p. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.
- WALTON, R. E. Quality of working life: What is it? **Sloan Management Review**, v.15, n.1, 1973. p. 11-21.
- WERTHER Jr, W. B.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1983. 499p.
- WILKINSON, A. The other side of quality: 'soft' issues and the human resource dimension. **Total Quality Management**, v. 3, n. 3, 1992. p. 323-329.
- WOMACK, J.; JONES, D.; ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo**; trad. Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 347p.
- WOOD Jr, T. (coord.). **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995. 260p.
- YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1989. 166p.
- ZILBOVICIUS, M. Modelos de produção e produção de modelos. In: ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M. (org.). **De JK a FHC, a reinvenção dos carros**. São Paulo: Scritta, 1997. 522p.

ANEXOS

RELAÇÃO DE ANEXOS

ANEXO 1. HISTOGRAMA DOS AUTOVALORES DA ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA MÚLTIPLA.....	105
ANEXO 2. TABELA DE RESULTADOS DA ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA MÚLTIPLA.....	106
ANEXO 3. QUESTIONÁRIO SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS.....	109
ANEXO 4. QUESTIONÁRIO SOBRE POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS.....	112
ANEXO 5. PUBLICAÇÕES SOBRE A EMPRESA.....	115

ANEXO 1. HISTOGRAMA DOS AUTOVALORES DA ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA MÚLTIPLA.

Eixos	Autovalores	Porcentagem	2	4	6	8	10
1	0,43399	10,40%	*****				
2	0,36417	8,72%	*****				
3	0,23461	5,62%	*****				
4	0,20434	4,90%	*****				
5	0,18863	4,52%	*****				
6	0,15120	3,62%	*****				
7	0,14035	3,36%	*****				
8	0,13384	3,21%	*****				
9	0,12461	2,99%	*****				
10	0,12177	2,92%	*****				
11	0,11777	2,82%	*****				
12	0,10492	2,51%	*****				
13	0,09870	2,36%	*****				
14	0,08874	2,13%	*****				
15	0,08506	2,04%	*****				
16	0,08281	1,98%	*****				
17	0,07907	1,89%	*****				
18	0,07513	1,80%	****				
19	0,07103	1,70%	****				
20	0,06688	1,60%	****				
21	0,06539	1,57%	****				
22	0,06185	1,48%	****				
23	0,05854	1,40%	****				
24	0,05509	1,32%	***				
25	0,05353	1,28%	**				
26	0,05256	1,26%	**				
27	0,04979	1,19%	**				
28	0,04691	1,12%	**				
29	0,04434	1,06%	**				
30	0,04392	1,05%	**				
31	0,04177	1,00%	**				
32	0,03932	0,94%	**				
33	0,03715	0,89%	**				
34	0,03466	0,83%	**				
35	0,03401	0,81%	**				
36	0,03055	0,73%	**				
37	0,02836	0,68%	**				
38	0,02620	0,63%	**				
39	0,02572	0,62%	**				
40	0,02441	0,58%	*				
41	0,02330	0,56%	*				
42	0,02285	0,55%	*				
43	0,02170	0,52%	*				
44	0,02002	0,48%	*				
45	0,01903	0,46%	*				
46	0,01800	0,43%	*				
47	0,01751	0,42%	*				
48	0,01685	0,40%	*				
49	0,01524	0,37%	*				
50	0,01464	0,35%	*				
51	0,01385	0,33%	*				
52	0,01302	0,31%	*				
53	0,01257	0,30%	*				
54	0,01154	0,28%	*				
55	0,01046	0,25%	*				
56	0,01016	0,24%	*				
57	0,00928	0,22%	*				
58	0,00896	0,21%	*				
59	0,00880	0,21%	*				
60	0,00776	0,19%	*				
61	0,00732	0,18%	*				
62	0,00590	0,14%	*				
63	0,00527	0,13%	*				
64	0,00474	0,11%	*				
65	0,00425	0,10%	*				
66	0,00403	0,10%	*				
67	0,00379	0,09%	*				
68	0,00348	0,08%	*				
69	0,00316	0,08%	*				
70	0,00289	0,07%	*				
71	0,00246	0,06%	*				
72	0,00219	0,05%	*				
73	0,00167	0,04%	*				
74	0,00138	0,03%	*				
75	0,00113	0,03%	*				
76	0,00083	0,02%	*				
77	0,00070	0,02%	*				
78	0,00054	0,01%	*				
79	0,00037	0,01%	*				
80	0,00028	0,01%	*				
81	0,00027	0,01%	*				
82	0,00003	0,00%	*				

Inércia Total = 4,17

ANEXO 2. TABELA DE RESULTADOS DA ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA MÚLTIPLA.

Variáveis	Categorias	Código	Inércia	Coordenadas		Contribuições		Co-seno ²	
				1.ª Dim.	2.ª Dim.	1.ª Dim.	2.ª Dim.	1.ª Dim.	2.ª Dim.
VARIÁVEIS ATIVAS									
1.1. Salário	Insatisfeito	1.1: 2	0,0101	2,59	2,58	0,0236	0,0278	0,2441	0,2414
	Pouco Insatisfeito	1.1: 3	0,0102	1,51	-1,73	0,0040	0,0063	0,0405	0,0533
	Neutro	1.1: 4	0,0102	1,91	-0,61	0,0064	0,0008	0,0648	0,0066
	Pouco Satisfeito	1.1: 5	0,0082	0,31	-0,39	0,0020	0,0039	0,0256	0,0410
	Satisfeito	1.1: 6	0,0037	-0,26	0,00	0,0044	0,0000	0,1216	0,0000
	Muito Satisfeito	1.1: 7	0,0096	-0,62	0,39	0,0030	0,0014	0,0325	0,0129
1.2. Benefícios	Insatisfeito	1.2: 2	0,0103	5,22	8,23	0,0239	0,0709	0,2412	0,5990
	Pouco Insatisfeito	1.2: 3	0,0103	2,41	-2,54	0,0051	0,0067	0,0516	0,0570
	Neutro	1.2: 4	0,0102	0,10	-0,43	0,0000	0,0004	0,0002	0,0034
	Pouco Satisfeito	1.2: 5	0,0095	0,65	-0,44	0,0037	0,0020	0,0409	0,0183
	Satisfeito	1.2: 6	0,0051	0,11	-0,17	0,0006	0,0017	0,0121	0,0286
	Muito Satisfeito	1.2: 7	0,0066	-0,49	0,22	0,0089	0,0021	0,1409	0,0279
1.3. Carga e ritmo de trabalho	Muito insatisfeito	1.3: 1	0,0102	3,14	4,12	0,0174	0,0355	0,1764	0,3028
	Insatisfeito	1.3: 2	0,0102	0,59	-0,49	0,0006	0,0005	0,0063	0,0042
	Pouco Insatisfeito	1.3: 3	0,0098	1,05	-1,04	0,0068	0,0080	0,0718	0,0710
	Neutro	1.3: 4	0,0099	1,21	-0,92	0,0077	0,0054	0,0813	0,0475
	Pouco Satisfeito	1.3: 5	0,0085	0,42	-0,17	0,0033	0,0007	0,0400	0,0068
	Satisfeito	1.3: 6	0,0045	-0,36	0,08	0,0075	0,0004	0,1739	0,0076
	Muito Satisfeito	1.3: 7	0,0094	-0,67	0,39	0,0043	0,0018	0,0479	0,0165
2.1. Conforto ergonômico do ambiente físico de trabalho	Insatisfeito	2.1: 2	0,0101	1,08	-1,03	0,0031	0,0033	0,0315	0,0284
	Pouco Insatisfeito	2.1: 3	0,0101	2,70	2,53	0,0192	0,0201	0,1973	0,1728
	Neutro	2.1: 4	0,0100	0,31	-0,42	0,0004	0,0009	0,0045	0,0080
	Pouco Satisfeito	2.1: 5	0,0088	0,58	-0,44	0,0053	0,0037	0,0627	0,0367
	Satisfeito	2.1: 6	0,0041	-0,13	-0,05	0,0010	0,0002	0,0251	0,0036
	Muito Satisfeito	2.1: 7	0,0090	-0,91	0,56	0,0115	0,0052	0,1338	0,0504
2.2. Riscos ocupacionais e ambientais do trabalho	Insatisfeito	2.2: 2	0,0103	5,22	8,23	0,0239	0,0709	0,2412	0,5990
	Pouco Insatisfeito	2.2: 3	0,0100	0,67	-0,59	0,0020	0,0018	0,0205	0,0160
	Neutro	2.2: 4	0,0093	0,39	-0,35	0,0016	0,0015	0,0183	0,0144
	Pouco Satisfeito	2.2: 5	0,0090	0,68	-0,17	0,0065	0,0005	0,0750	0,0049
	Satisfeito	2.2: 6	0,0048	-0,16	-0,09	0,0014	0,0006	0,0309	0,0102
	Muito Satisfeito	2.2: 7	0,0087	-0,74	0,39	0,0092	0,0031	0,1108	0,0307
3.1. Autonomia para tomar decisões relativas ao seu trabalho	Pouco Insatisfeito	3.1: 3	0,0102	3,87	5,23	0,0263	0,0574	0,2675	0,4893
	Neutro	3.1: 4	0,0100	1,54	-0,73	0,0104	0,0028	0,1090	0,0248
	Pouco Satisfeito	3.1: 5	0,0092	0,60	-0,40	0,0042	0,0022	0,0469	0,0204
	Satisfeito	3.1: 6	0,0055	0,09	-0,28	0,0004	0,0043	0,0074	0,0688
	Muito Satisfeito	3.1: 7	0,0068	-0,70	0,33	0,0175	0,0046	0,2686	0,0598
3.2. Importância da tarefa desempenhada para outras pessoas dentro e fora da organização	Neutro	3.2: 4	0,0095	0,83	-0,76	0,0060	0,0061	0,0661	0,0560
	Pouco Satisfeito	3.2: 5	0,0093	0,87	-0,46	0,0080	0,0026	0,0896	0,0246
	Satisfeito	3.2: 6	0,0048	0,10	0,01	0,0005	0,0000	0,0110	0,0000
	Muito Satisfeito	3.2: 7	0,0077	-0,82	0,43	0,0179	0,0057	0,2427	0,0646
3.3. Oportunidade de exercitar diversas habilidades e capacidades no desempenho da função	Muito insatisfeito	3.3: 1	0,0103	1,39	-1,26	0,0017	0,0017	0,0170	0,0140
	Pouco Insatisfeito	3.3: 3	0,0102	2,22	-1,82	0,0086	0,0070	0,0877	0,0595
	Neutro	3.3: 4	0,0101	1,34	-0,44	0,0048	0,0006	0,0487	0,0053
	Pouco Satisfeito	3.3: 5	0,0096	1,10	0,59	0,0096	0,0033	0,1045	0,0301
	Satisfeito	3.3: 6	0,0053	0,23	-0,28	0,0026	0,0045	0,0514	0,0736
	Muito Satisfeito	3.3: 7	0,0065	-0,76	0,38	0,0219	0,0065	0,3503	0,0877
3.4. Forma e profundidade das informações que recebe sobre o trabalho	Pouco Insatisfeito	3.4: 3	0,0102	2,22	-1,82	0,0086	0,0070	0,0877	0,0595
	Pouco Satisfeito	3.4: 5	0,0089	0,67	-0,50	0,0066	0,0045	0,0778	0,0444
	Satisfeito	3.4: 6	0,0053	0,13	-0,20	0,0009	0,0023	0,0168	0,0378
	Muito Satisfeito	3.4: 7	0,0069	-0,59	0,60	0,0121	0,0146	0,1830	0,1854
4.1. Oportunidade de ascensão na carreira profissional	Muito insatisfeito	4.1: 1	0,0103	1,07	0,01	0,0010	0,0000	0,0101	0,0000
	Insatisfeito	4.1: 2	0,0101	2,73	3,58	0,0196	0,0403	0,2013	0,3471
	Pouco Insatisfeito	4.1: 3	0,0099	1,17	-0,93	0,0072	0,0054	0,0761	0,0477
	Neutro	4.1: 4	0,0101	0,91	-0,67	0,0029	0,0019	0,0303	0,0161
	Pouco Satisfeito	4.1: 5	0,0079	0,55	-0,52	0,0074	0,0081	0,0973	0,0896
	Satisfeito	4.1: 6	0,0057	-0,34	0,04	0,0053	0,0001	0,0969	0,0017
	Muito Satisfeito	4.1: 7	0,0086	-0,88	0,49	0,0135	0,0051	0,1639	0,0515
4.2. Oportunidades de adquirir novas informações e habilidades	Muito insatisfeito	4.2: 1	0,0103	1,07	0,01	0,0010	0,0000	0,0101	0,0000
	Pouco Insatisfeito	4.2: 3	0,0102	3,87	5,23	0,0263	0,0574	0,2675	0,4893
	Neutro	4.2: 4	0,0102	1,50	-0,62	0,0040	0,0008	0,0403	0,0068
	Pouco Satisfeito	4.2: 5	0,0081	0,86	-0,76	0,0164	0,0153	0,2099	0,1640
	Satisfeito	4.2: 6	0,0051	-0,19	-0,06	0,0019	0,0002	0,0376	0,0035
	Muito Satisfeito	4.2: 7	0,0080	-0,86	0,51	0,0169	0,0071	0,2187	0,0766

(continua)

ANEXO 2. TABELA DE RESULTADOS DA ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA MÚLTIPLA
(continuação)

Variáveis	Categorias	Código	Inércia	Coordenadas		Contribuições		Co-seno ²	
				1.ª Dim.	2.ª Dim.	1.ª Dim.	2.ª Dim.	1.ª Dim.	2.ª Dim.
VARIÁVEIS ATIVAS									
4.3. Segurança contra o risco de demissão	Muito insatisfeito	4.3: 1	0,0103	5,22	8,23	0,0239	0,0709	0,2412	0,5990
	Insatisfeito	4.3: 2	0,0102	1,95	-2,35	0,0067	0,0116	0,0680	0,0987
	Pouco Insatisfeito	4.3: 3	0,0101	1,22	0,57	0,0039	0,0010	0,0402	0,0087
	Neutro	4.3: 4	0,0089	0,32	-0,32	0,0015	0,0019	0,0175	0,0183
	Pouco Satisfeito	4.3: 5	0,0095	0,74	-0,50	0,0048	0,0026	0,0522	0,0241
	Satisfeito	4.3: 6	0,0054	-0,10	-0,11	0,0005	0,0006	0,0100	0,0103
	Muito Satisfeito	4.3: 7	0,0080	-0,76	0,43	0,0133	0,0049	0,1719	0,0535
5.1. Ausência de preconceitos	Insatisfeito	5.1: 2	0,0103	2,41	-2,54	0,0051	0,0067	0,0516	0,0570
	Neutro	5.1: 4	0,0097	1,34	1,35	0,0126	0,0153	0,1353	0,1378
	Pouco Satisfeito	5.1: 5	0,0099	1,08	-0,67	0,0062	0,0028	0,0652	0,0247
	Satisfeito	5.1: 6	0,0055	0,19	-0,34	0,0017	0,0065	0,0329	0,1028
	Muito Satisfeito	5.1: 7	0,0063	-0,67	0,31	0,0175	0,0045	0,2887	0,0629
5.2. Relação com os colegas e superiores	Pouco Insatisfeito	5.2: 3	0,0103	5,22	8,23	0,0239	0,0709	0,2412	0,5990
	Neutro	5.2: 4	0,0103	0,58	0,07	0,0003	0,0000	0,0030	0,0000
	Pouco Satisfeito	5.2: 5	0,0098	1,27	-0,74	0,0099	0,0040	0,1053	0,0361
	Satisfeito	5.2: 6	0,0054	0,25	-0,28	0,0031	0,0044	0,0605	0,0711
	Muito Satisfeito	5.2: 7	0,0058	-0,57	0,24	0,0145	0,0031	0,2571	0,0457
5.3. Senso de comunidade existente na organização	Neutro	5.3: 4	0,0101	0,43	-0,49	0,0006	0,0010	0,0067	0,0088
	Pouco Satisfeito	5.3: 5	0,0089	1,24	0,25	0,0230	0,0011	0,2697	0,0105
	Satisfeito	5.3: 6	0,0057	0,06	-0,26	0,0002	0,0038	0,0029	0,0580
	Muito Satisfeito	5.3: 7	0,0067	-0,63	0,28	0,0144	0,0034	0,2238	0,0440
6.1. Garantia de respeito aos seus direitos (pagamentos, férias, seguros, etc.)	Pouco insatisfeito	6.1: 3	0,0103	1,49	-2,16	0,0019	0,0049	0,0196	0,0415
	Pouco Satisfeito	6.1: 5	0,0103	1,07	-1,29	0,0010	0,0018	0,0102	0,0148
	Satisfeito	6.1: 6	0,0090	1,37	0,08	0,0247	0,0001	0,2840	0,0009
	Muito Satisfeito	6.1: 7	0,0016	-0,24	0,02	0,0048	0,0001	0,3236	0,0032
6.2. Privacidade pessoal dentro da organização	Neutro	6.2: 4	0,0101	2,64	2,47	0,0245	0,0256	0,2531	0,2222
	Pouco Satisfeito	6.2: 5	0,0097	1,09	-1,21	0,0084	0,0122	0,0897	0,1098
	Satisfeito	6.2: 6	0,0055	0,24	-0,27	0,0027	0,0040	0,0505	0,0637
	Muito Satisfeito	6.2: 7	0,0060	-0,67	0,29	0,0188	0,0044	0,3247	0,0630
6.3. Tratamento justo e imparcial	Pouco insatisfeito	6.3: 3	0,0102	3,56	4,20	0,0223	0,0370	0,2268	0,3157
	Neutro	6.3: 4	0,0097	1,30	-0,87	0,0118	0,0063	0,1271	0,0566
	Pouco Satisfeito	6.3: 5	0,0096	0,90	-0,32	0,0064	0,0009	0,0692	0,0086
	Satisfeito	6.3: 6	0,0054	0,01	-0,19	0,0000	0,0022	0,0002	0,0349
	Muito Satisfeito	6.3: 7	0,0068	-0,66	0,30	0,0153	0,0038	0,2349	0,0488
7.1. Liberdade de expressar opiniões	Insatisfeito	7.1: 2	0,0103	1,49	-2,16	0,0019	0,0049	0,0196	0,0415
	Neutro	7.1: 4	0,0103	0,60	-0,92	0,0003	0,0009	0,0032	0,0075
	Pouco Satisfeito	7.1: 5	0,0099	1,28	-0,54	0,0086	0,0018	0,0906	0,0163
	Satisfeito	7.1: 6	0,0066	0,36	-0,31	0,0049	0,0041	0,0774	0,0545
	Muito Satisfeito	7.1: 7	0,0046	-0,39	0,30	0,0086	0,0060	0,1961	0,1148
7.2. Ausência de interferência do trabalho na vida pessoal	Pouco Insatisfeito	7.2: 3	0,0103	1,49	-2,16	0,0019	0,0049	0,0196	0,0415
	Neutro	7.2: 4	0,0097	0,65	-0,46	0,0029	0,0017	0,0316	0,0157
	Pouco Satisfeito	7.2: 5	0,0088	0,94	-0,75	0,0140	0,0107	0,1665	0,1065
	Satisfeito	7.2: 6	0,0050	-0,06	-0,07	0,0002	0,0003	0,0034	0,0047
	Muito Satisfeito	7.2: 7	0,0079	-0,73	0,83	0,0130	0,0203	0,1715	0,2255
7.3. Horários previsíveis para o trabalho, família e atividades sociais	Pouco Insatisfeito	7.3: 3	0,0102	0,19	-0,29	0,0001	0,0002	0,0007	0,0015
	Neutro	7.3: 4	0,0101	1,03	-0,29	0,0037	0,0003	0,0387	0,0030
	Pouco Satisfeito	7.3: 5	0,0083	0,72	-0,59	0,0105	0,0083	0,1315	0,0868
	Satisfeito	7.3: 6	0,0052	-0,01	-0,14	0,0000	0,0012	0,0001	0,0208
	Muito Satisfeito	7.3: 7	0,0079	-0,74	0,84	0,0133	0,0206	0,1760	0,2282
8.1. Credibilidade da Empresa	Neutro	8.1: 4	0,0101	2,57	1,36	0,0233	0,0077	0,2409	0,0672
	Pouco Satisfeito	8.1: 5	0,0100	0,62	-0,89	0,0017	0,0042	0,0178	0,0365
	Satisfeito	8.1: 6	0,0069	0,46	-0,28	0,0072	0,0030	0,1076	0,0380
	Muito Satisfeito	8.1: 7	0,0043	-0,46	0,14	0,0126	0,0014	0,3058	0,0287
8.2. Responsabilidade social da empresa	Pouco Satisfeito	8.2: 5	0,0101	1,11	-1,05	0,0044	0,0047	0,0451	0,0404
	Satisfeito	8.2: 6	0,0079	0,84	-0,15	0,0174	0,0006	0,2308	0,0071
	Muito Satisfeito	8.2: 7	0,0029	-0,34	0,10	0,0084	0,0009	0,2994	0,0265

(continua)

ANEXO 2. TABELA DE RESULTADOS DA ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA MÚLTIPLA (continuação)

Variáveis	Categorias	Código	Inércia	Coordenadas		Contribuições		Co-seno ²	
				1. ^a Dim.	2. ^a Dim.	1. ^a Dim.	2. ^a Dim.	1. ^a Dim.	2. ^a Dim.
VARIÁVEIS ILUSTRATIVAS									
1. Idade (anos)	Não Respondeu	I1: 0		0,03	-0,13			0,0002	0,0067
	(...: 20]	I1: 1		0,09	-0,19			0,0004	0,0021
	(20: 25]	I1: 2		-0,10	-0,14			0,0016	0,0032
	(25: 30]	I1: 3		-0,07	-0,12			0,0015	0,0043
	(30: 35]	I1: 4		-0,11	-0,08			0,0026	0,0016
	(35: 40]	I1: 5		-0,06	0,51			0,0003	0,0220
	(40: ...)	I1: 6		1,22	1,99			0,0540	0,1433
2. Escolaridade	até 4. ^a série	I2: 1		-0,42	0,08			0,0065	0,0002
	até 8. ^a série	I2: 2		0,17	0,58			0,0039	0,0426
	até 2. ^o grau	I2: 3		-0,06	-0,02			0,0089	0,0013
	superior incompleto	I2: 4		0,27	-0,42			0,0102	0,0244
	superior completo	I2: 5		0,19	-0,01			0,0010	0,0000
3. Faixa salarial (R\$)	até 500,00	I3: 1		-1,29	0,84			0,0148	0,0063
	501,00 a 1000,00	I3: 2		0,03	0,01			0,0047	0,0008
	1001,00 a 2000,00	I3: 3		-0,09	-0,12			0,0014	0,0024
4. Sindicalizado	Não Respondeu	I4: 0		-0,32	0,13			0,0027	0,0005
	Sim	I4: 1		0,04	0,02			0,0034	0,0009
	Não	I4: 2		-0,06	-0,06			0,0017	0,0015
5. Tempo de Empresa (anos)	Não Respondeu	I5: 0		0,50	-0,26			0,0045	0,0012
	(...: 5]	I5: 1		-0,04	-0,14			0,0007	0,0091
	(5: 10]	I5: 2		0,02	-0,09			0,0002	0,0041
	(10: 15]	I5: 3		0,03	0,30			0,0004	0,0360
	(15: 20]	I5: 4		-0,19	-0,19			0,0003	0,0003
	(20: ...)	I5: 5		-0,22	-0,10			0,0023	0,0005

FONTE: Dados da pesquisa.

ANEXO 3. QUESTIONÁRIO SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS

QUESTIONÁRIO SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Instruções para preencher o questionário:

- 1) Leia atentamente e responda com sinceridade cada questão.
- 2) Assinale todas as questões, e em caso de dúvida assinale a alternativa que se adapte melhor à sua opinião.
- 3) Nas questões abaixo, assinale com um X de 1 a 7 (de acordo com a legenda), a alternativa que expresse a sua SATISFAÇÃO com a qualidade das ações da sua empresa para a sua Qualidade de Vida no Trabalho (QVT):

LEGENDA:

1	2	3	4	5	6	7
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Pouco insatisfeito	NEUTRO	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito

1. Aspectos relativos à compensação e jornada de trabalho	Assinale de acordo com a legenda						
1.1. Salário	1	2	3	4	5	6	7
1.2. Benefícios	1	2	3	4	5	6	7
1.3. Carga e ritmo de trabalho	1	2	3	4	5	6	7

2. Aspectos relativos às condições de trabalho	Assinale de acordo com a legenda						
2.1. Conforto ergonômico do ambiente físico de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
2.2. Riscos ocupacionais e ambientais do trabalho	1	2	3	4	5	6	7

3. Aspectos relativos ao uso e desenvolvimento das capacidades pessoais	Assinale de acordo com a legenda						
3.1. Autonomia para tomar decisões relativas ao seu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
3.2. Importância da tarefa desempenhada para outras pessoas dentro e fora da organização	1	2	3	4	5	6	7
3.3. Oportunidade de exercitar diversas habilidades e capacidades no desempenho da função	1	2	3	4	5	6	7
3.4. Forma e profundidade das informações que recebe sobre o trabalho	1	2	3	4	5	6	7

4. Aspectos relativos às oportunidades de crescimento e segurança	Assinale de acordo com a legenda						
4.1. Oportunidade de ascensão na carreira profissional	1	2	3	4	5	6	7
4.2. Oportunidades de adquirir novas informações e habilidades	1	2	3	4	5	6	7
4.3. Segurança contra o risco de demissão	1	2	3	4	5	6	7

LEGENDA:

1	2	3	4	5	6	7
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Pouco insatisfeito	NEUTRO	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito

5. Aspectos relativos à integração social na empresa	Assinale de acordo com a legenda						
5.1. Ausência de preconceitos	1	2	3	4	5	6	7
5.2. Relação com os colegas e superiores	1	2	3	4	5	6	7
5.3. Senso de comunidade existente na organização	1	2	3	4	5	6	7

6. Aspectos relativos à cidadania	Assinale de acordo com a legenda						
6.1. Garantia de respeito aos seus direitos (pagamentos, férias, seguros, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
6.2. Privacidade pessoal dentro da organização	1	2	3	4	5	6	7
6.3. Tratamento justo e imparcial	1	2	3	4	5	6	7

7. Aspectos relativos ao trabalho e espaço total de vida	Assinale de acordo com a legenda						
7.1. Liberdade para expressar opiniões	1	2	3	4	5	6	7
7.2. Ausência de interferência do trabalho na vida pessoal	1	2	3	4	5	6	7
7.3. Horários previsíveis para o trabalho, família e atividades sociais	1	2	3	4	5	6	7

8. Aspectos relativos à relevância social do trabalho	Assinale de acordo com a legenda						
8.1. Credibilidade da empresa perante a comunidade	1	2	3	4	5	6	7
8.2. Responsabilidade social da empresa (preservação ambiental, geração de empregos, qualidade dos produtos)	1	2	3	4	5	6	7

9. Na sua opinião, quais as ações mais importantes que a empresa fez durante os últimos 24 meses para a melhoria da sua Qualidade de Vida no Trabalho? (Se precisar, use o verso da folha).

10. Quais as principais ações de Qualidade de Vida no Trabalho você considera que ainda faltam na empresa? (Se precisar, use o verso da folha).

Comentários e sugestões:

11. Dados pessoais:

Função: _____		Idade: _____
Escolaridade: <input type="checkbox"/> até 4a.série <input type="checkbox"/> até 8a.série <input type="checkbox"/> até Segundo grau <input type="checkbox"/> curso superior incompleto <input type="checkbox"/> curso superior completo <input type="checkbox"/> Pós-Graduação	Faixa salarial: <input type="checkbox"/> até R\$ 500 <input type="checkbox"/> R\$ 501 a R\$ 1.000 <input type="checkbox"/> R\$ 1.001 a R\$ 2.000 <input type="checkbox"/> R\$ 2.001 a R\$ 3.000 <input type="checkbox"/> acima de R\$ 3.001	É sindicalizado? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Há quanto tempo trabalha na empresa? _____

ANEXO 4. QUESTIONÁRIO SOBRE POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS**QUESTIONÁRIO APLICADO AO SUPERVISOR DE RECURSOS HUMANOS****1 - Dados gerais para caracterização da empresa**

- a) Há quanto tempo a empresa já está instalada na cidade?
- b) A empresa é multinacional?
() Não () Sim. Qual é o seu país de origem?
- b) Ela já foi uma empresa nacional?
() Não () Sim. Há quanto tempo passou a ser uma multinacional?
- c) Qual é o percentual da produção da empresa que é exportado? Para quais países e quais montadoras?
- d) Quais montadoras são as principais clientes da empresa no Brasil?
- e) Quais certificações de qualidade já foram obtidas pela empresa?
- f) Existem outras certificações em processo de implantação?
() Não () Sim. Quais?

2 - Recursos humanos

- a) Quantos funcionários no total a empresa possui atualmente?
- b) Quantos trabalham somente na linha de produção, sem considerar os ocupantes de cargos de chefia, supervisão e gerência?
- c) Existem serviços terceirizados na empresa?
() Não () Sim. Quais?
- d) Existem programas específicos de Qualidade de Vida no Trabalho efetivamente implantados na empresa?
() Não
() Sim. Quais?

e) Quais os programas relacionados à melhoria da QVT foram efetivamente implantados na empresa nos últimos 24 meses?

f) Dentre os sistemas de remuneração abaixo, quais são adotados pela empresa?

- salário fixo por cargo remuneração por conhecimento
 parte fixa e outra variável bônus por desempenho
 participação nos lucros e resultados outros (especifique):

g) Existe uma política salarial e um plano de carreira bem definidos para os funcionários?

h) Qual é a política de promoções adotada pela da empresa?

i) Quais benefícios são oferecidos pela empresa aos funcionários?

- plano de assistência médica plano de assistência odontológica
 Transporte Gratuito Fretado refeições
 convênio com farmácias convênio com supermercados
 seguro de vida plano de previdência privada
 cesta básica creche
 bolsa de estudos para cursos externos (faculdade, inglês, etc.)
 outros (especifique):

j) Dentre os setores ou comitês específicos e estruturados na empresa, quais são responsáveis pelos aspectos de saúde e segurança no trabalho?

- CIPA Engenharia de segurança Medicina no trabalho
 outros (especifique):

k) Quais foram as principais atividades culturais ou recreativas, eventuais ou permanentes de integração com os funcionários, envolvendo os funcionários e seus familiares promovidas pela empresa nos últimos 24 meses? Especifique:

l) Que mecanismos, ações e programas de suporte são colocados à disposição dos funcionários visando melhorar o seu bem-estar?

- salas de ginástica ambulatório programas de combate às doenças ocupacionais
 programas de recuperação de alcoolismo e drogas
 programas antitabagismo palestras outros:

m) Quais são os meios de comunicação utilizados pela empresa para repassar informações aos funcionários?

- jornais internos boletins internos quadros de avisos
 através das chefias/gerentes outros (especifique):

3 - Resultados:

- a) Em porcentagem, quanto foi o aumento de produtividade alcançado pela empresa nos últimos 2 anos?

- b) Quais são as medidas utilizadas para avaliar os resultados do aumento da produtividade?

- c) Qual foi o índice de ausências ao trabalho por motivos de saúde nos últimos 2 anos?

- d) Houve uma redução no número de acidentes de trabalho nos últimos 2 anos?

- e) Qual foi o número médio de horas de treinamento recebido por cada funcionário nos últimos dois anos?

- f) Qual é a taxa anual de rotatividade da mão-de-obra da empresa? E quais são as principais razões das saídas involuntárias da empresa?

- g) Quais são as principais políticas e práticas de Recursos Humanos da empresa consideradas responsáveis pelo bom desempenho da empresa em termos de competitividade?

ANEXO 5. PUBLICAÇÕES SOBRE A EMPRESA