

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E COMPROMETIMENTO**  
**ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM EQUIPES MULTICONTRATUAIS EM UM**  
**INSTITUTO DE PESQUISA TECNOLÓGICA.**

**Renata Schirrmeister**

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Ana Cristina Limongi França**

**SÃO PAULO**

**2006**

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Suely Vilela  
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas  
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

**RENATA SCHIRRMEISTER**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E COMPROMETIMENTO  
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM EQUIPES MULTICONTRATUAIS EM UM  
INSTITUTO DE PESQUISA TECNOLÓGICA.**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Ana Cristina Limongi França**

**SÃO PAULO**

**2006**

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Schirrmeister, Renata

Qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional: um estudo em equipes multicontratuais em um instituto de pesquisa tecnológica / Renata Schirrmeister. -- São Paulo, 2006.

166 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2006

Bibliografia.

1. Qualidade de vida no trabalho 2. Comprometimento organizacional  
3. Relações de trabalho 4. Administração de recursos humanos I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
II. Título.

CDD – 306.361

**A meus pais  
Maria Helena Nunes Schirrmeister  
e Frederico Rolf Schirrmeister  
pelo amor, apoio e exemplo de vida.**

## AGRADECIMENTOS

À querida orientadora Ana Cristina Limongi França pela atenção, apoio, confiança, amizade, orientação e exemplo. Ao professor James Terence Coulter Wright, pelo incentivo e apoio, em vários anos de convivência; ao professor Roberto Sbragia, pelo apoio na formulação do problema e metodologia. Às professoras Bernadete de Lourdes Marinho e Maria Aparecida Gouvêa, pelas contribuições oferecidas e disponibilidade em ajudar.

Aos professores Arnaldo Nogueira, Daniel Augusto Moreira, Edison Polo, Joel de Souza Dutra, Lindolfo Galvão de Albuquerque, Maria Tereza Leme Fleury, Oswaldo Scaico, Roberto Coda, Roberto Marx e Tânia Casado, bem como todos os professores do departamento de administração que em minha graduação e convivência contribuíram de alguma forma em minha formação.

Ao IPT e todos os seus colaboradores que responderam à pesquisa, especialmente o Luiz Francisco de Oliveira, supervisor de benefícios, pela imensa ajuda no contato com as áreas, sempre disponível e interessado, os gestores que permitiram e incentivaram a pesquisa, o Marcelo Nakawaga, pela força e ao Prof. Guilherme Ary Plonski, superintendente do IPT, que autorizou a pesquisa. À FEA e aos seus funcionários, em especial da biblioteca, das secretarias do PPGA, da secretaria de graduação e do departamento. À Capes, pelo auxílio financeiro na segunda metade do programa. Ao Luiz Silva dos Santos, pelo imenso apoio na análise dos dados.

A todos os amigos e colegas de pós-graduação, em especial a Andréa Kanikadan, o Márcio Kuniyoshi, o Marcelo Nakagawa, a Fanny Mori e a Alessandra Quishida, amigos sempre disponíveis; a Nildes Pitombo, a Renata Giovinazzo Spers, a Angeli Kishore, a Sônia Regina Hierro Parolin, o Frederico Faccioli, o Sérgio Mancini, a Angela Versiani, Rosalina e Carlos Tavares, pela amizade e contribuições especiais. A todos os meus amigos e familiares, pela amizade, apoio e contribuições, em especial a Ana Carolina Bierrenbach, a Cristiane Fernandes do Nascimento, a Fernanda Figueiredo, o João Nunes, a Cecília França, a Luciana Pazzini, o Gustavo Stangari, a Cláudia Felisberto, a Raquel Chust, a Lívia Krassuski, o Egon Chust, o Tommy Halasz, o Elcio Paulo, o Weverson Alves e a Léia Ribeiro. Ao meu tio e padrinho Luiz, pelo eterno incentivo. Aos meus sobrinhos, que com tão pouca idade tanto me ensinaram. Aos meus pais pelo amor, compreensão e apoio. A Deus pela oportunidade e por todas as pessoas que Ele enviou ao meu caminho.

**“O mestre na arte da vida faz pouca distinção entre  
seu trabalho e seu lazer,  
sua mente e seu corpo,  
sua educação e sua recreação,  
seu amor e sua religião.  
Ele dificilmente sabe distinguir um do outro.  
Ele simplesmente persegue a sua visão de excelência em tudo o que faz,  
deixando aos outros a decisão se Ele está trabalhando ou se divertindo.  
Ele está sempre fazendo ambos simultaneamente.”**  
*(texto zen-budista)*

## RESUMO

A partir do final do século passado, a competitividade impulsionou as organizações a buscar uma maior flexibilização em seus processos, conduzindo a novas formas de contratação de pessoas. A gestão da qualidade de vida no trabalho (GQVT), o comprometimento organizacional e a gestão de equipes com múltiplas formas de contratação são temas atuais e necessários nas organizações. A proposta deste estudo foi investigar como são as relações da qualidade de vida no trabalho e do comprometimento organizacional em equipes com múltiplas formas de contratação. Para isso fundamentou-se em algumas definições. Como qualidade de vida no trabalho entende-se a percepção e escolhas de bem-estar relativas a hábitos saudáveis pessoais, familiares e organizacionais em ambiente ético e sustentável. Como comprometimento organizacional entende-se o empenho e envolvimento do indivíduo com a organização. Foi realizado um estudo de caso em uma instituição de pesquisa tecnológica que opera com equipes de múltiplos vínculos. Foi aplicado um questionário auto-administrado obtendo-se uma amostra de 270 colaboradores, que foi analisada utilizando-se a Correlação de Pearson e a ANOVA. As hipóteses do estudo foram confirmadas, indicando associações moderadas entre a satisfação com QVT e as dimensões de comprometimento afetiva e afiliativa, bem como diferenças entre os colaboradores com vínculos de trabalho diferenciados, em relação à satisfação com QVT, à atribuição de importância em QVT e ao comprometimento. Os resultados indicam que, entre os colaboradores de diversos vínculos contratuais, há diversas diferenças na satisfação com a QVT, algumas diferenças na atribuição de importância em QVT e algumas diferenças no comprometimento, em assertivas que não podem ser generalizadas para a forma de comprometimento predominante na organização. Os dados indicam que o comprometimento organizacional na amostra é, em geral, normativo e dissociado da QVT. Isto indica que o comprometimento pode estar mais associado a outros aspectos, como a cultura da organização, do que a diferenças entre as formas de contratação. A confiança também foi percebida como um importante aspecto que deve ser considerado na gestão de equipes multicontratuais. Sistemas participativos, com maior difusão de informação e políticas públicas que incorporem gestões mais modernas pode ser uma solução, possibilitando também maior equidade nas formas de contratação.



## ABSTRACT

Since the end of last century, competitiveness has stimulated organizations in order to search for more flexibilization in processes, leading to new forms of contracting people. The quality of working life management (QWLM), the organizational commitment and the management of teams with multiple contracting forms are current and necessary subjects in the organizations. The aim of this study was to investigate how are the relations of quality of working life and organizational commitment in teams with multiple contracting forms. Thus this study was based on some definitions. Quality of working life is understood as the individual perception and choices concerning well-being, at personal, familiar and organizational healthful habits in an ethical and sustainable environment. Organizational commitment is understood as the individual striving and involvement with organization. A case study was carried out in a technological research institution which operates by teams of multiple contracting forms. A self-administered questionnaire was applied to a sample of 270 collaborators, which was analyzed by Pearson Correlation and ANOVA. The hypotheses of this study were confirmed, indicating moderate associations between the QWL satisfaction and the affective and affiliate dimensions of organizational commitment, as well as differences between collaborators with different contracting forms to QWL satisfaction, to attribution of QWL importance and to organizational commitment. The results indicate that, among the collaborators of diverse contracting forms, there are several differences in QWL satisfaction, some differences in QWL attribution of importance and some differences in organizational commitment, in some statement that cannot be generalized for the predominant commitment dimension in the organization. Data also indicate that the organizational commitment, from the sample is, in general, normative and dissociated from QWL. Therefore commitment can be more associated to other aspects, such as organizational culture, than contract differences. Participation systems, with information diffusion and public politics which incorporate modern managements can be a solution, what would also make possible more equity of contracting.

## RESUMEN

A partir del final del siglo pasado, la competencia impulsó a las organizaciones a buscar más flexibilidad en sus procesos, dictando las nuevas forma de contratación de personas. La gestión de la cualidad de vida en el trabajo (GCVT), el compromiso con la organización y la gestión de equipos de trabajo con múltiples formas de contrato son temas actuales y necesarios en las organizaciones. La propuesta de este estudio fue investigar como son las relaciones de cualidad de vida en el trabajo y del compromiso con la organización en equipos con múltiples formas de contratos. Para lo cual fue necesario fundamentar en algunas definiciones. Como cualidad de vida en el trabajo se entiende como la percepción y decisiones de bienestar relativas a los hábitos saludables personales, familiares y organizacionales en ambientes éticos y sustentables. Como compromiso con la organización se entiende al empeño y la identificación del individuo con la organización. Fue realizado un estudio de caso en una institución de investigación tecnológica que trabaja con equipos de múltiples vínculos. Para la colecta de datos fue utilizado un cuestionario auto-administrado en una muestra de 270 colaboradores, que fue analizada utilizándose la Correlación de Pearson y la técnica ANOVA. Las hipótesis del estudio fueron confirmadas, señalando asociaciones moderadas entre la satisfacción con la CVT y las dimensiones de compromiso afectivo y familiar, así como las diferencias entre los colaboradores con el vínculo de trabajo diferenciados, en relación a la satisfacción con CVT, a la atribución de importancia de CVT y el compromiso con la organización. Los resultados indican que entre los colaboradores de diversos vínculos contractuales, existen diversas diferencias en la satisfacción con la CVT, algunas diferencias en la atribución de la importancia de CVT y algunas diferencias en el compromiso, en afirmaciones que no pueden ser generalizadas para la forma de compromiso predominante en la organización. Los datos obtenidos reflejan que el compromiso con la organización en la muestra es, de forma general, normativo y no está asociado a la CVT. Esto indica que el compromiso con la organización puede estar más asociado a otros aspectos, como la cultura organizacional, de que la diferencia entre las formas de contratos. La confianza también fue entendida como un importante aspecto que debe ser considerado en la gestión de equipos multi-contractuales. Sistemas participativos, con más difusión de información y políticas públicas que incorporen gestiones más modernas podrían ser una solución, posibilitando también más igualdad en las formas de contratos.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS</b>	<b>3</b>
<b>LISTA DE QUADROS</b>	<b>5</b>
<b>LISTA DE TABELAS</b>	<b>6</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>9</b>
1.1 Justificativa	12
1.2 Objetivos	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>15</b>
2.1 <b>Qualidade de Vida no Trabalho</b>	<b>15</b>
2.1.1 Stress	27
2.1.2 Assédio Moral	28
2.1.3 Carreira	30
2.1.4 Conceito e significado do trabalho para o ser humano	31
2.2 <b>Comprometimento</b>	<b>34</b>
2.2.1 Estudos em Comprometimento e Qualidade de Vida no Trabalho	37
2.3 <b>A flexibilização das formas de contratação</b>	<b>41</b>
2.3.1 O contexto das relações de trabalho: a era da informação	41
2.3.2 Tipos de flexibilização das formas de contratação	44
2.3.2.1 Cooperativas	48
2.3.3 Estudos em flexibilização das formas de contratação	52
<b>3 MÉTODOS E INSTRUMENTOS</b>	<b>57</b>
3.1 <b>Natureza e Método</b>	<b>57</b>
3.2 <b>Desenho do Problema e Hipóteses</b>	<b>60</b>
3.3 <b>Unidade Amostral</b>	<b>61</b>
3.4 <b>Amostra</b>	<b>62</b>
3.5 <b>O instrumento de mensuração</b>	<b>63</b>
3.6 <b>Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho</b>	<b>69</b>
3.7 <b>Análise dos dados</b>	<b>70</b>
3.8 <b>O Pré-Teste do instrumento</b>	<b>70</b>
3.9 <b>Coleta de dados</b>	<b>71</b>
3.10 <b>Instituto de Pesquisas Tecnológicas – IPT: histórico e características</b>	<b>72</b>
3.10.1 Implantação do Programa “5S”	77
3.10.2 Equipe	77
3.10.3 CPTI - Cooperativa de Serviços e Pesquisas Tecnológicas e Industriais	78
3.10.4 Pesquisa de QVT encontrada na instituição	78
<b>4 ANÁLISE DE RESULTADOS</b>	<b>81</b>
4.1 <b>Apresentação dos dados</b>	<b>81</b>
4.1.1 Perfil demográfico	81
4.1.2 Apresentação dos resultados de satisfação com qualidade de vida no trabalho	87
4.1.3 Classificação dos resultados de satisfação com qualidade de vida no trabalho	89
4.1.4 Apresentação dos resultados de atribuição de importância em relação aos aspectos da qualidade de vida no trabalho	91
4.1.5 Classificação dos resultados de atribuição de importância em QVT	93
4.1.6 Apresentação dos resultados de percepção de comprometimento em relação aos aspectos da qualidade de vida no trabalho	95
4.1.7 Classificação dos resultados de percepção de comprometimento organizacional	97
4.1.8 Conceito de QVT	99

4.1.9	Percepção de saúde	103
4.1.10	Dados qualitativos	105
<b>4.2</b>	<b>Correlação de Pearson</b>	<b>112</b>
<b>4.3</b>	<b>Análise de Variância</b>	<b>115</b>
4.3.1	Satisfação com QVT	115
4.3.2	Atribuição de importância em QVT	120
4.3.3	Comprometimento Organizacional	122
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES</b>	<b>124</b>
5.1	Limitações do estudo	127
5.2	Estudos futuros	127
<b>6</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>129</b>
<b>7</b>	<b>APÊNDICE</b>	<b>135</b>
	Apêndice 1 - Instrumento utilizado	135
<b>8</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>141</b>
	Anexo 1 - Instrumento BPSO-96: parte 2 – satisfação do empregado	142
	Anexo 2 – Instrumento IPT, 2003	146
	Anexo 3 – Instrumento Medeiros, 2003	152
	Anexo 4 – Autorização de pesquisa no IPT	156

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

5S: Seiri, Seiton, Seisou, Seiketsu e Shitsuke  
 ABCOOP: Associação Brasileira de Cooperativas  
 ABQV: Associação Brasileira de Qualidade de Vida no Trabalho  
 Aut.: Autônomo  
 BPSO: Biopsicossocial-organizacional  
 BPSO-96: Instrumento de QVT com abordagem biopsicossocial  
 CCI: Coordenadoria de Cooperação Internacional  
 CEF: Coordenadoria Econômico Financeira  
 CENATEC: Centro de Aperfeiçoamento Tecnológico  
 CETAC: Centro Tecnológico do Ambiente Construído  
 CETAE: Centro de Tecnologias Ambientais e Energéticas  
 CETIM: Centro Tecnológico da Indústria da Moda  
 CF: Coordenadoria de Suprimentos  
 CGP: Coordenadoria de Gestão do Patrimônio  
 CGQ: Coordenadoria de Gestão da Qualidade  
 CIAM: Centro de Tecnologia da Informação, Automação e Mobilidade  
 CINTEQ: Centro Tecnológico de Integridade de Estruturas e Equipamentos  
 Cipa: Comissão interna de prevenção de acidentes  
 CITEC: Centro de Informação Tecnológica  
 CLT: Consolidação das Leis de Trabalho  
 CME: Centro de Metrologia Mecânica e Elétrica  
 CMF: Centro de Metrologia de Fluidos  
 CMQ: Centro de Metrologia em Química  
 CNaval: Centro de Engenharia Naval e Oceânica  
 CNCOOP: Confederação Nacional das Cooperativas  
 Coop.: Cooperado  
 CPTI: Cooperativa de Serviços e Pesquisas Tecnológicas e Industriais  
 CRH: Coordenadoria de Recursos Humanos  
 CT-FLORESTA: Centro de Tecnologia de Recursos Florestais  
 CT-Obras: Centro de Tecnologia de Obras de Infraestrutura  
 CTPP: Centro de Tecnologia de Processos e Produtos  
 DEES: Divisão de Economia e Engenharia de Sistemas  
 DP: Desvio-padrão  
 DRE-2005: Demonstração de Resultado do Exercício de 2005  
 Ecosol: Economia Popular Solidária  
 Estag.: Estagiário  
 Fapesp: Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo  
 FIA: Fundação Instituto de Administração  
 Fiesp: Federação das Indústrias do Estado de São Paulo  
 Finep: Financiadora de Estudos e Projetos  
 FIPT: Fundação Instituto de Pesquisas Tecnológicas  
 GQVT: Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho  
 IDCV: Índice de Condições de Vida  
 IDH: Índice de Desenvolvimento Humano  
 IDS: Índice de Desenvolvimento Social  
 Imp: Importância  
 INPI: Instituto Nacional da Propriedade Intelectual  
 INTI: Instituto Nacional de Tecnología Industrial

IPT: Instituto de Pesquisas Tecnológicas  
JDS: Job Diagnostic Survey  
KMO: Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy  
LSD: Least Significance Difference  
MPE: Micro e Pequena Empresa  
NF: Nota Fiscal  
NIST: National Institute of Standards and Technology  
OCB: Organização das Cooperativas Brasileiras  
OCE: Organizações das Cooperativas Estaduais  
OMS: Organização Mundial da Saúde  
OSI: Occupational Stress Indicator  
Patem: Programa de Atendimento Tecnológico aos Municípios  
PCMSO: Programa de controle médico e saúde ocupacional  
PCRA: Programa de controle de riscos ambientais  
PTB: Physikalisch-Technische Bundesanstalt  
QVT: Qualidade de Vida no Trabalho  
RH: Recursos Humanos  
RPA: Recibo de Pagamento a Autônomo  
RPG: Reeducação Postural Global  
Sat: Satisfação  
SCTDE: Secretaria da Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo  
Sig.: Grau de significância  
Sipat: Semana interna de prevenção de acidentes  
UCLA: University of California, Los Angeles  
UNASCO: União Nacional de Cooperativas

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Obstáculos para QVT de Westley .....	20
Quadro 2 - Possíveis efeitos do assédio moral sobre a saúde.....	29
Quadro 3 - Enfoques multidimensionais de comprometimento .....	36
Quadro 4 - Divisão histórica do corporativismo brasileiro .....	49
Quadro 5 - Tipos de estratégias em estudos de caso .....	59
Quadro 6 - Indicadores e dimensões do BPSO.....	65
Quadro 7 - Percepção de bem-estar .....	66
Quadro 8 - Indicadores e dimensões do comprometimento organizacional.....	67
Quadro 9 - Conceito de qualidade de vida no trabalho .....	69
Quadro 10 - Melhoria mais importante - organizacional .....	106
Quadro 11 - Melhoria mais importante - biológico .....	107
Quadro 12 - Melhoria mais importante – biológico II.....	107
Quadro 13 - Melhoria mais importante - social.....	108
Quadro 14 - Utilização da pesquisa.....	108
Quadro 15 - Outras ações mencionadas .....	110
Quadro 16 - Ações que faltam.....	111

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição da força de trabalho no IPT.....	77
Tabela 2 - Distribuição de <i>terceiros</i> .....	78
Tabela 3 - Distribuição da amostra obtida .....	82
Tabela 4 - Agrupamento dos tipos de vínculo .....	82
Tabela 5 - Distribuição da amostra por locais de trabalho.....	83
Tabela 6 - Distribuição da amostra por gênero .....	84
Tabela 7 - Distribuição da amostra por ocupação.....	84
Tabela 8 - Distribuição da amostra por nível.....	84
Tabela 9 - Distribuição da amostra por faixa de remuneração .....	85
Tabela 10 - Distribuição da amostra por escolaridade.....	85
Tabela 11 - Distribuição da amostra por sindicalização .....	86
Tabela 12 - Distribuição da amostra por número de dependentes .....	86
Tabela 13 - Distribuição da amostra por tempo de casa .....	86
Tabela 14 - Distribuição da amostra por faixa de idade .....	87
Tabela 15 - Satisfação em aspectos organizacionais .....	87
Tabela 16 - Satisfação em aspectos biológicos.....	88
Tabela 17 - Satisfação em aspectos psicológicos.....	88
Tabela 18 - Satisfação em aspectos sociais.....	89
Tabela 19 - Satisfação em estado pessoal de QVT .....	89
Tabela 20 - Classificação das médias de satisfação com qualidade de vida no trabalho.....	89
Tabela 21 - Médias em satisfação em QVT .....	91
Tabela 22 - Importância em aspectos organizacionais.....	92
Tabela 23 - Importância em aspectos biológicos .....	92
Tabela 24 - Importância em aspectos psicológicos.....	92
Tabela 25 - Importância em aspectos sociais.....	93
Tabela 26 - Importância em estado pessoal de QVT .....	93
Tabela 27 - Classificação das médias em importância em QVT .....	94
Tabela 28 - Médias gerais em importância em QVT .....	95
Tabela 29 - Médias dimensão <i>internalização de valores e objetivos organizacionais</i> .....	95
Tabela 30 - Médias dimensão <i>sentimento de obrigação em permanecer na organização</i> .....	95
Tabela 31 - Médias dimensão <i>sentimento de obrigação pelo desempenho</i> .....	96
Tabela 32 - Médias dimensão <i>sentimento de fazer parte</i> .....	96
Tabela 33 - Médias dimensão <i>falta de recompensas e oportunidades</i> .....	96
Tabela 34 - Médias dimensão <i>linha consistente de atividade</i> .....	97
Tabela 35 - Médias dimensão <i>poucas alternativas</i> .....	97
Tabela 36 - Classificação das médias de comprometimento .....	97
Tabela 37 - Médias de comprometimento.....	98
Tabela 38 - Conceito de QVT geral .....	99
Tabela 39 - Conceito de QVT - CLT .....	100
Tabela 40 - Conceito de QVT - Cooperados.....	101
Tabela 41 - Conceito de QVT - Autônomos .....	102
Tabela 42 - Conceito de QVT - Estagiários.....	103
Tabela 43 - Ocorrências de saúde-doença.....	104
Tabela 44 - Hábitos.....	104
Tabela 45 - Regra prática do coeficiente de correlação .....	113



Tabela 46 - Variáveis com correlação moderada entre satisfação com QVT e comprometimento .....	113
Tabela 47 - Variáveis organizacionais de satisfação com diferença significativa .....	116
Tabela 48 - Variáveis biológicas de satisfação com diferença significativa .....	117
Tabela 49 - Variáveis psicológicas de satisfação com diferença significativa.....	118
Tabela 50 - Variáveis sociais de satisfação com diferença significativa.....	118
Tabela 51 - Variáveis de estado pessoal de QVT de satisfação com diferença significativa.	119
Tabela 52 - Variáveis de atribuição de importância em QVT com diferença significativa ...	120
Tabela 53 - Variáveis de comprometimento com diferença significativa.....	122



## 1 INTRODUÇÃO

Com a evolução das escolas de administração, o surgimento das escolas de relações humanas e as mudanças nos contextos social e econômico que se processaram a partir de meados do século XX, temas como o comprometimento do indivíduo com a organização e a qualidade de vida no trabalho ganharam relevância nas organizações.

Este novo paradigma vem sendo estudado há algumas décadas. Os estudos de Likert (1971) já comprovavam as empresas que geravam melhor desempenho – definido pelo autor como maior produtividade, receitas mais elevadas e menores custos – eram as que tinham, em maior grau, liderança participativa, elevado grau de liberdade concedido aos colaboradores por seus líderes, elevado grau de lealdade grupal, trabalho não rotineiro e desafiador e comunicação.

Em consonância a este conceito, trabalhos como o de Walton (1985) e Albuquerque (2002), relatam que houve efetivamente uma mudança de paradigma nos modelos de Administração: do paradigma do controle, que é a viga mestra da administração científica, fundamentado no trabalho individual, para o paradigma do comprometimento, fundamentado no trabalho em grupo. Com isto, temos a intensificação de práticas de gestão de qualidade de vida no trabalho.

Com o acirramento de um contexto de competitividade, compreendeu-se como imperativos temas como agilidade, liderança, inovação, autodesenvolvimento e aprendizagem. Estas habilidades passaram a figurar com crescente força em todos os setores econômicos, pressionando tanto as empresas quanto os próprios trabalhadores a investirem no desenvolvimento destas competências (REIS, 2003).

Em busca de agilidade, e impulsionadas pela era da informação, que elevou o acesso ao conhecimento por parte dos trabalhadores, as empresas abandonaram a sua tradicional organização, verticalizada, com diversos níveis de informação e decisão, para se horizontalizarem. O *empowerment*, que pode ser definido como a delegação de decisão, autonomia e participação dos funcionários na administração das empresas, com a busca pelo

comprometimento das pessoas em contribuir para as decisões estratégicas, focado na desburocratização, na descentralização, na flexibilização e na inovação (RODRIGUES, 2004), surgiu com importância nas organizações, coerentemente com a democratização da informação. O trabalhador passou a ter um nível maior de autonomia, responsabilizando-se por seus resultados.

Neste cenário, as organizações passaram a buscar uma maior flexibilização em seus processos, como na administração de seus recursos humanos, conduzindo a novas formas de contratação de mão-de-obra, em direção a procedimentos mais ágeis de contratação e de dispensa de funcionários (CHAHAD, 2003).

Se por um lado temos a intensificação de práticas de qualidade de vida no trabalho, em um esforço de trazer ao colaborador maior satisfação no ambiente de trabalho e, ainda, a exigência de maior comprometimento do indivíduo com a organização, encontramos a flexibilização das formas de contratação e a precarização do trabalho em geral para todos os trabalhadores, com uma paisagem antes vista apenas nas franjas do tecido social (KREMER, 2005).

A Qualidade de Vida no Trabalho representa a necessidade de atuar mais profundamente na valorização das condições de trabalho, no que se refere aos procedimentos da tarefa em si, ao ambiente físico e aos padrões de relacionamento (LIMONGI-FRANÇA, 1996).

Medeiros (2003) demonstra que as práticas de recursos humanos – que podem incluir práticas de gestão de qualidade de vida no trabalho - influenciam positivamente no comprometimento individual e que este - notadamente o comprometimento afetivo - também impacta favoravelmente no desempenho da organização. Os resultados da pesquisa de Chang (2001) e outros estudos em satisfação nos dá indícios de que a Qualidade de Vida no Trabalho está correlacionada ao comprometimento organizacional.

Desta forma, este estudo tem como pergunta central: **“Como se estabelecem as relações da satisfação com a qualidade de vida no trabalho e o comprometimento organizacional dos colaboradores considerando as suas diferenças nas relações multicontratuais?”**

Para tanto definiu-se como adequado a realização de um estudo de caso em uma organização que opera com base em uma equipe multicontratual. Esta é uma situação que está se tornando comum nas empresas de diversos portes e origens de capital, mas de difícil viabilidade devido ao risco de interferir na imagem da organização. Finalmente, o IPT, Instituto de Pesquisas Tecnológicas, cedeu-nos autorização para realizarmos este estudo.

O presente estudo foi desenvolvido apoiando-se nas seguintes definições:

- a) Como Qualidade de Vida no Trabalho, ou QVT, entende-se como a percepção e escolhas de bem-estar relativas a hábitos saudáveis pessoais, familiares e organizacionais em ambiente ético e sustentável. Em decorrência desta definição, compreende-se que não há necessariamente formas de contratação melhores ou piores, pois depende da visão de bem-estar de cada indivíduo (LIMONGI-FRANÇA, 2003).
- b) Como Comprometimento Organizacional entende-se como o empenho e envolvimento do indivíduo com a organização, que pode ocorrer de várias formas, também chamadas dimensões. As dimensões utilizadas neste estudo foram a identificação com objetivos e valores da organização, recompensas e custos associados à permanência na organização, internalização de normas para o comportamento congruente do indivíduo com a organização e o desejo de se sentir parte do grupo (MEDEIROS, 2003).
- c) Como Equipe entende-se um conjunto de pessoas que trabalham com objetivos comuns, clara e explicitamente formulados, com responsabilidade pelo cumprimento das suas atribuições (CASADO, 2003).
- d) Como Equipe Multicontratual entende-se este conjunto de pessoas que trabalham juntas sob vínculos contratuais diferentes, ou seja, sob contratação flexibilizada, independentemente de atuarem em atividades essenciais da organização (*core-business*).

Optou-se pelo termo contratação flexibilizada pois as equipes com vínculos contratuais múltiplos existem, atualmente, independentemente destes colaboradores estarem atuando em atividades essenciais da empresa. O termo terceirização é em geral mais utilizado na literatura para contratação de serviços não ligados ao *core-business* da empresa. As atividades não ligadas ao *core-business* de uma organização podem ser entendidas, em uma visão mais

tradicional, como sendo as atividades de administração do restaurante, administração da mão de obra, a manutenção predial, segurança e vigilância, limpeza e conservação (GIOSA, 2003).

Considerando a cultura da organização estudada e os termos encontrados na revisão teórica, são colaboradores formais ou do quadro os contratados por concurso público e que possuem vínculo de trabalho baseado na CLT, Consolidação das Leis do Trabalho - Decreto-Lei 5.452/1943 de 01/05/1943 (BRASIL, 1943) - e são chamados colaboradores com contratação flexibilizada aqueles que possuem outros tipos de vínculos contratuais com o IPT, que são: autônomos que recebem por RPA (Recibo de Pagamento a Autônomo), autônomos que emitem nota fiscal (empresa pessoal sem empregados), autônomos que recebem por cooperativa e demais trabalhadores que nesta organização trabalham contratados por empresas especializadas em prestação de serviços e terceirização.

## 1.1 Justificativa

No Relatório Delphi RH 2010 (Fischer, 2004) – *survey* realizada junto a profissionais com cargo de direção ou gerência em áreas de recursos humanos (RH) de empresas do *ranking* 500 maiores e 100 melhores para se trabalhar, além de professores e consultores, referente às tendências na gestão de pessoas, são apontados entre os 16 princípios de gestão de maior relevância para orientar o modelo de gestão de pessoas da organização o *comprometimento da força de trabalho com os objetivos organizacionais*, em terceiro lugar, por 44,6% dos respondentes; o *modelo de gestão múltiplo, contemplando diferentes vínculos de trabalho e relacionamento com os funcionários*, em sexto lugar, por 36,6%; a *responsabilidade social corporativa*, em oitavo lugar, por 32,8%; e o *equilíbrio entre a busca de resultados e a qualidade de vida no trabalho*, em nono lugar, elencada por 30,7% dos respondentes.

Este mesmo estudo também demonstra que estão entre os princípios de maior dificuldade de implantação o *equilíbrio entre a busca de resultados e a qualidade de vida no trabalho*, em terceiro lugar, por 62% dos respondentes e o *modelo de gestão múltiplo, contemplando diferentes vínculos de trabalho e relacionamento com os funcionários*, em quarto lugar, por 60% dos participantes. O *comprometimento da força de trabalho com os objetivos*

*organizacionais*, vem em 14º lugar, considerado relativamente bem implementado nas organizações, sendo o terceiro princípio mais incorporado.

Sarsur *et al* (2002) notam que, atualmente, quanto mais o gestor ascende na carreira, maior a necessidade de sua preparação para gestão de múltiplos vínculos.

A Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho é uma variável de crescente importância na medida em que proporciona um ambiente de trabalho saudável e produtivo, contribuindo na contratação e retenção de pessoas em uma organização. Há poucos estudos entre a QVT e comprometimento, em geral utilizando instrumentos traduzidos do inglês; esta pesquisa utilizou instrumentos desenvolvidos na cultura brasileira, com base nos estudos internacionais.

O estudo foi realizado no IPT, Instituto de Pesquisas Tecnológicas, que atende aos critérios da pesquisa e apresentou-se favorável e interessado na pesquisa, cedendo autorização para realização deste estudo.

A possibilidade de estudar relações de equipes com múltiplos vínculos de contratação com qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional pode resultar em indícios de como podem ser as políticas de recursos humanos para cada perfil de colaborador, aprimorando assim os sistemas de gestão e levando a um melhor desempenho da organização. “A maior contribuição dada pelos modelos de gestão em QVT está em sair de um modelo conceitual para o estabelecimento de práticas.” (ARELLANO, 2004, p. 162).

O presente estudo busca, desta forma, trazer contribuições para as práticas de gestão de pessoas, buscando relações entre a qualidade de vida no trabalho e o comprometimento organizacional, considerando várias formas de vínculos contratuais.

## 1.2 Objetivos

Este estudo tem como objetivo principal estudar as relações entre práticas de contratação em Gestão de Pessoas com a Qualidade de Vida no Trabalho e o Comprometimento Individual com a Organização.

Para tanto, definiu-se como objetivos secundários:

- a) Identificar os elementos da Qualidade de Vida no Trabalho.
- b) Identificar os elementos do Comprometimento.
- c) Identificar o contexto das relações de trabalho.
- d) Identificar relações entre a QVT e o Comprometimento.
- e) Identificar relações entre a QVT e os tipos de relações contratuais.
- f) Identificar relações entre os tipos de relações contratuais e o Comprometimento.
- g) Identificar as ordens de importância para escolhas de bem-estar para cada contrato.

Este estudo está organizado da seguinte forma: o presente capítulo, introdutório, onde se apresenta o tema de pesquisa, sua justificativa e objetivo; o segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica com os construtos de qualidade de vida no trabalho e comprometimento e ainda a flexibilização do trabalho; o terceiro capítulo trata da metodologia e apresenta a organização estudada – o IPT; o quarto expõe a análise dos resultados e, por último, a conclusão, limitações e estudos futuros.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com os objetivos desta dissertação, foram estudados os construtos referentes à Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (GQVT) e ao Comprometimento Organizacional, bem como a questão da flexibilização das relações de trabalho.

Desta forma, apresentamos neste capítulo o referencial teórico sobre GQVT no primeiro item e sobre Comprometimento no segundo, passando em seguida aos estudos já realizados que relacionam ambos os construtos. Por fim retratamos a flexibilização nas relações de trabalho, com o enfoque na qualidade de vida no trabalho.

### 2.1 Qualidade de Vida no Trabalho

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem sua origem, no estudo da administração, no início da década de 1970, quando foi introduzida por Louis Davis, de UCLA (University of California, Los Angeles) em contribuição à escola sociotécnica, no início da década de setenta (SANT'ANNA, 1998).

Entretanto, as preocupações com a Qualidade de Vida no Trabalho são quase tão antigas quanto a própria civilização. Na dimensão biológica, por exemplo, Asimov (1993, p. 68) sugere que a primeira vez que o ser humano preocupou-se com a segurança no trabalho talvez tenha sido com o descobrimento da metalurgia, entre 4.000 e 3.600 a.C. – ao final da Idade da Pedra e antes da invenção da roda e da escrita - quando percebeu-se que a produção de ligas de cobre com arsênico causava doenças nos trabalhadores. O autor ressalta que a segurança no trabalho, neste caso, foi fator de desenvolvimento tecnológico, já que a produção de determinadas ligas foi abandonada, dando lugar a outras ligas, em especial a de cobre com estanho, levando o ser humano à chamada Idade do Bronze – material produzido com o aquecimento desta liga.

Nas dimensões psicológica e social, este autor sugere que a valorização da vida e os primeiros sinais de carinho e afeto surgiram com o ser humano, argumentando que os primeiros

hominídeos morriam velhos e aleijados, provavelmente porque eram cuidados por seus entes, e em suas covas eram colocados flores e alimentos (*Ibid.*).

Guest (1979) vê a Qualidade de Vida no Trabalho como um termo genérico que contempla os sentimentos das pessoas acerca de todas as dimensões que envolvem o trabalho, incluindo recompensas econômicas e benefícios, segurança, condições de trabalho, relações organizacionais e interpessoais e o seu significado intrínseco na vida do trabalhador. Especificamente, este autor define a Gestão da QVT (G-QVT) como um processo pelo qual a organização procura abrir o potencial criativo de seus colaboradores envolvendo-os em questões que envolvem a sua vida no trabalho, não apenas extrinsecamente, mas também de forma intrínseca.

Trata-se de um construto multidisciplinar, com contribuições de áreas como medicina, engenharia, psicologia, fisioterapia, nutrição, sociologia, economia e comunicação.

Para responder a esses fatos desencadeadores (de QVT), várias ciências têm tratado da condição humana, especialmente no trabalho. A Economia apresenta importantes contribuições aos estudos e levantamentos para a montagem dos índices de Desenvolvimento Humano (IDH), Desenvolvimento Social (IDS) e de Condições de Vida (IDCV). Já no foco pessoa, a temática de QVT também se estende a levantamentos de riscos ocupacionais do trabalho, ergonomia, questões de saúde e segurança do trabalho, carga mental, esforços repetitivos, comunicação tecnológica, psicologia do trabalho, psicopatologia, significado do trabalho, processos comportamentais, expectativas, contrato psicológico do trabalho, motivação, liderança, fidelidade, empregabilidade. (LIMONGI-FRANÇA, 1996, p. 11).

Não há em QVT um consenso conceitual. Como é um construto complexo e por vezes confuso, Limongi-França (2003) propõe a classificação das formas de abordagem do tema em três escolas: socioeconômica, organizacional e condição humana no trabalho:

- Escola Socioeconômica: de foco socioeconômico, tem como principal idealizador Anthony Giddens (1998). Frente ao novo contexto global, Giddens coloca como via necessária o desenvolvimento da cidadania, responsabilidade e projetos sociais, igualdade com liberdade, preservação do meio ambiente e desenvolvimento sustentável. Nesta escola percebe-se também a consciência acerca da saúde pública.
- Escola Organizacional: aqui o foco está nos local das relações de trabalho. Nesta escola encontramos os pensadores de modelos de administração, como Taylor (paradoxalmente), Elton Mayo (Hawthorne), McGregor (teorias X e Y), Chrys Argyris

(maturidade-imaturidade), Maslow (hierarquia de necessidades) e Herzberg (necessidades higiênicas e de satisfação). Há também os gurus da qualidade como Juran e Deming (qualidade pessoal como parte do processo de qualidade total) e atualmente os trabalhos de Schein, Handy, Mintzberg e Ulrich. Com a denominação específica de qualidade de vida, encontramos Walton (1973), Spink (visão sociotécnica), Fernandes e Rodrigues.

- Escola Condição Humana no Trabalho: com foco biopsicossocial, tem como precursor Lipowski. Esta conceituação foi adotada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em 1986. Ao foco biopsicossocial foi acrescentada a dimensão organizacional adequando-se assim aquela visão ao ambiente específico da organização. O principal conceito desta escola é a visão holística do homem, contrariando a visão departamentalizada do ser humano para ser visto como um todo harmônico, multidimensional.

Embora a Qualidade de Vida no Trabalho e a Qualidade de Vida Global sejam distintas, elas são mutuamente influenciadoras; as insatisfações no trabalho podem causar desajuste na vida familiar e nas relações sociais fora do trabalho, enquanto insatisfações fora do trabalho exercem um papel desadaptador sobre o trabalho (GOULART, 2004).

Todos os estudos apontam a Qualidade de Vida no Trabalho como uma reação ao taylorismo e instrumento de humanização no trabalho, bem-estar e participação dos colaboradores no processo decisório, com origem na abordagem comportamental. Os estudos em torno da qualidade de vida no trabalho foram impulsionados por exigências da sociedade, com o aumento das preocupações referentes aos direitos civis e à responsabilidade social das empresas (SANT'ANNA, 1998).

A partir de meados do século XX vemos uma mudança cultural em nossa sociedade, com as pessoas sendo educadas com maior autonomia, liberdade e iniciativa (LIKERT, 1971). O nível educacional da população é crescente, mesmo no Brasil. Esta mudança cultural refletiu-se naturalmente na organização das empresas, que, de acordo com Albuquerque (2002), passaram por uma mudança de paradigmas: do paradigma do controle – vigia mestra da administração científica, fundamentado no trabalho individual - para o paradigma do comprometimento – fundamentado no trabalho em grupo. Com isto, temos um processo de

valorização de práticas de gestão de qualidade de vida no trabalho nas escolas de administração.

Na época, os empresários e pesquisadores constataram que o modelo de administração científica não era mais o ideal para se obter um bom desempenho organizacional. Likert (*op. cit.*) conclui que os fatores críticos para o melhor desempenho da organização são a liderança participativa, o elevado grau de liberdade concedido aos colaboradores por seus líderes, o elevado grau de lealdade grupal, trabalho não rotineiro e desafiador e a comunicação. Para mensurar o melhor desempenho da organização o autor considerou três variáveis: maior produtividade, receitas mais elevadas e menores custos. O autor verificou ainda que programas de satisfação e bem-estar no trabalho têm valor porque se associam com menor absenteísmo e menor giro de pessoal, além de auxiliar a empresa a recrutar mão-de-obra melhor qualificada.

Outro fator que concorre para o elevado nível de produtividade de grupos que demonstram índice alto de lealdade grupal entre colegas é seu baixo índice de faltas ao serviço. Os indivíduos de grupos com alto índice de lealdade grupal têm muito menos probabilidade de faltar ao serviço do que os membros de grupos com baixa lealdade. [...] Tudo indica que a acolhida cordial e a segurança que o empregado sente ou deixa de sentir em seu grupo de trabalho afetam profundamente o seu desejo de estar presente no grupo. (*Ibid.*, p. 53).

A teoria da administração começou a desenvolver a sua visão humanista com os experimentos realizados na fábrica de Hawthorn da Western Electric, por Elton Mayo (1927 a 1932) e do Tavistock Institute, com Eric Trist (estudos testados a partir de 1949), que deram origem à escola sociotécnica, cuja organização do trabalho é baseada na autonomia e trabalho em equipe, uma organização do trabalho oposta ao taylorismo (SANT'ANNA, 1998; MARX, 1998).

Walton (1973) elaborou um método de avaliação de qualidade de vida no trabalho, com oito critérios básicos:

- Compensação justa e adequada;
- Segurança e saúde nas condições de trabalho (período de trabalho regulamentado, condições físicas de trabalho e limite de idade);

- Oportunidade imediata para utilização e desenvolvimento das capacidades humanas (que abrange autonomia, exercício de múltiplas habilidades, *feed-back* e perspectiva de continuidade, execução de tarefas completas e planejamento do trabalho);
- Oportunidade futura para crescimento contínuo e garantia profissional (possibilidades de promoção, aquisição de novas habilidades, segurança no emprego);
- Integração social na organização (proximidade hierárquica, mobilidade social, ausência de preconceitos, apoio mútuo e bom relacionamento interpessoal);
- Constitucionalismo (liberdade de expressão, equidade, privacidade e direito de recurso);
- Trabalho e espaço total de vida (equilíbrio entre o trabalho e a vida privada);
- Relevância social do trabalho (reputação, imagem e práticas corporativas da organização).

Hackman e Oldham (1975) desenvolveram o JDS (Job Diagnostic Survey), em torno das dimensões básicas da tarefa, sustentando que estas dimensões são predecessoras à satisfação do indivíduo e à performance, com resultados positivos para o indivíduo e para a empresa, baseado nos três estados psicológicos considerados críticos para a satisfação e motivação no trabalho:

- Significação percebida do trabalho: grau em que o trabalho tem significado, importância e valor para o indivíduo;
- Responsabilidade percebida: grau em que o indivíduo percebe que é responsável pelo resultado do trabalho;
- Conhecimento dos resultados do trabalho: grau em que o indivíduo sabe e compreende com que eficiência está desempenhando o trabalho.

De acordo com estes autores, quando estas três condições estão presentes, uma pessoa tende a se sentir muito bem consigo mesma quando desenvolve uma boa performance no trabalho e, ainda, procurará manter o desempenho para prolongar esta satisfação, o que chamam de motivação interna.

O JDS foi elaborado com base em cinco dimensões básicas do trabalho, que, segundo estes autores, geram estes três estados e conseqüentemente a satisfação e performance positivas:

- Variedade de habilidades: o grau em que um trabalho requer uma variedade de habilidades para realizar a atividade, envolvendo o uso de diferentes habilidades e talentos do funcionário;
- Identidade das tarefas: o grau de realização do trabalho como um todo;
- Significado da tarefa: o grau em que o trabalho tem impacto na vida ou no trabalho de outras pessoas, seja no ambiente interno ou externo da organização;
- Autonomia: o grau em que o trabalho proporciona liberdade, independência e autonomia para o funcionário programar suas atividades e determinar os procedimentos a serem utilizados;
- Feedback: o grau em que o indivíduo obtém direta e claramente a informação acerca da eficiência de sua performance no trabalho.

O modelo de Westley (1979), relacionando a organização do trabalho à QVT, define quatro dimensões para a Qualidade de Vida no Trabalho, de forma que todas as quatro são necessárias se o objetivo do trabalho é encontrar as necessidades do homem, considerando que o aprimoramento de apenas uma já é bem vinda para a melhoria da QVT.

O autor (*Ibid*) agrupou os obstáculos que prejudicam a qualidade de vida no trabalho da seguinte forma (Quadro 1):

- Políticos: sentimento de insegurança no emprego;
- Econômicos: sentimento de injustiça no sistema de recompensas, iniquidade;
- Psicológicos: ausência de auto-realização, levando à alienação;
- Sociológicos: ausência de participação nas decisões, gerando anomia.

**Quadro 1 - Obstáculos para QVT de Westley**

Dimensão	Problema	Indicadores	Remédios
Econômica	Iniquidade	Insatisfação, greves e sabotagem.	Distribuição dos lucros e acordos de produtividade.
Política	Insegurança	Insatisfação, greves e sabotagem.	Autonomia. Diretórios e conselhos de trabalho.
Psicológica	Alienação	Sentimento de separatividade. Absentéismo e turnover.	Enriquecimento do trabalho.
Sociológica	Anomia	Sentimento de falta de significação do trabalho. Absenteísmo e turnover.	Grupos de trabalho sociotécnicos.

FONTE: Westley; 1979, p. 122.

O Modelo de Huse e Cummings (1985) envolve QVT e produtividade. Estes autores entendem a qualidade de vida no trabalho como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização, destacando-se dois aspectos distintos: a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho. Esta abordagem seria operacionalizada a partir de quatro critérios, que são (MORAES, 1995; KANIKADAN, 2005):

- A participação do trabalhador, envolvendo-o nas decisões em vários níveis organizacionais;
- O projeto de cargos, atendendo as necessidades psicológicas do indivíduo e do grupo, com incentivo à autonomia dos grupos formais de trabalho;
- A inovação no sistema de recompensas, procurando minimizar as diferenças salariais e de status entre os trabalhadores;
- A melhoria no ambiente de trabalho, através de estudos ergonômicos, flexibilidade de horário, segurança, ruído e iluminação.

Fernandes e Gutierrez (1988) compreendem que a QVT está relacionada a condições de trabalho favoráveis e ainda a vários aspectos que tornam os cargos mais satisfatórios, abrangendo fatores organizacionais, ambientais e comportamentais. De acordo com a autora, os elementos-chave de QVT apóiam-se especialmente em quatro pontos (FERNANDES, 1996):

- a) Resolução de problemas envolvendo os membros da organização em todos os níveis;
- b) Reestruturação da natureza básica do trabalho (redesenho dos cargos, enriquecimento de tarefas etc.);
- c) Inovações no sistema de recompensas;
- d) Melhorias no ambiente de trabalho.

Encontramos também o Bem-Estar Psicológico (DANIELS, 2000) como uma vertente de QVT, também com origem nos trabalhos de Mayo (1933) e apoiada em teóricos como Ed Diener, Frank M. Andrews e Peter Warr. De acordo com o autor, o Bem-Estar Psicológico consiste de vários componentes, que incluem bem-estar afetivo (ou emocional), competência,

aspiração, autonomia, funcionamento integrado e satisfação, sendo que o bem-estar afetivo é o componente considerado mais importante.

O foco biopsicossocial vem a atender as considerações de Lippit com a visão das necessidades do indivíduo como um todo e tem como precursor Lipowski. Esta conceituação origina-se da Medicina Psicossomática, que propõe visão integrada, holística do ser humano, em oposição à abordagem cartesiana, que divide o ser humano em partes. Foi adotada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em 1986 (LIMONGI-FRANÇA, 2003). O principal conceito desta escola é a visão sincrônica do indivíduo, contrariando a visão departamentalizada do ser humano para ser visto como um todo harmônico, multidimensional.

A dimensão *biológica* refere-se às características físicas herdadas ou adquiridas ao nascer e durante toda a vida. Inclui metabolismo, resistências e vulnerabilidades dos órgãos ou sistemas. O nível *psicológico* refere-se aos processos afetivos, emocionais e de raciocínio, conscientes ou inconscientes, que formam a personalidade de cada pessoa e o seu modo de perceber e posicionar-se diante das pessoas e das circunstâncias que vivencia. O nível *social* revela os valores, as crenças, o papel na família, no trabalho e em todos os grupos e comunidades a que cada pessoa pertence e de que participa. O meio ambiente e a localização geográfica também formam a dimensão social. (LIMONGI-FRANÇA, 1996, p. 12).

Estas dimensões respondem simultaneamente às condições de vida. Estas respostas apresentam variadas combinações e intensidades e podem ser mais visíveis em um deles, embora todos sejam sempre interdependentes (*Ibid.*).

Limongi-França (*Ibid.*) construiu o conceito de QVT a partir do enfoque biopsicossocial acrescentando ainda a dimensão organizacional, adequando aquela visão ao ambiente específico da organização e atendendo às especificidades da cultura e ambiente organizacional, validando assim o modelo BPSO-96 (Biopsicossocial-Organizacional). A dimensão organizacional se refere às questões de imagem corporativa, inovação e tecnologia, sistemas de controle, movimentações e registros, programas de treinamento e desenvolvimento e outras atividades específicas da empresa.

O modelo BPSO apresenta variáveis que compõem o esforço do gestor, ou seja, as ações que podem ser operadas na empresa nas quatro dimensões e as variáveis de satisfação dos empregados nas mesmas quatro dimensões discutidas. Basicamente, as variáveis que representam cada dimensão são:



- Organizacional: imagem, política, rotinas;
- Social: previdência, cursos, lazer, família;
- Psicológica: clima, carreira, salário, vida pessoal;
- Biológica: saúde, segurança, ergonomia.

Utilizando o conceito BPSO, Arellano (2004) realizou uma pesquisa exploratória entre as empresas destacadas com o prêmio anual da Associação Brasileira de Qualidade de Vida no Trabalho, ABQV, constatando que a maioria das ações destas organizações (65%) concentram-se na dimensão biológica, voltadas principalmente para a saúde e bem-estar do empregado, com campanhas de vacinação, programas de prevenção de doenças e exames periódicos, apoio às gestantes, atividades físicas, contratação de fonoaudiólogos e fisioterapeutas para realização de RPG (Reeducação Postural Global), programas de ergonomia, doenças sexualmente transmissíveis, álcool, drogas, fumo, diagnóstico e prevenção de doenças coronárias, de pele e estomacais, reeducação dos hábitos alimentares e gerenciamento do peso dos empregados.

Esta pesquisa constatou ainda que as ações de natureza psicológica representam 6% das ações de qualidade de vida no trabalho nas empresas premiadas, concentradas no gerenciamento do stress, psicoterapia, violência urbana, terapêuticas preventivas e de aprimoramento pessoal. As ações de natureza social ocupam 14% das ações e concentram-se em atividades de lazer, como parcerias com parques de diversões, ingressos de cinema, vídeo-locadora, torneios e festas e cultura, como coral, oficinas, concertos, concursos de fotografia. A dimensão organizacional é representada em 15% das ações e caracterizam-se por estarem voltadas à cidadania, que favorecem a imagem da empresa, com grupos ecológicos, orientação de grafiteiros, trabalhos voluntários, coleta seletiva de lixo, adoção de uma escola e endomarketing, com informativos, palestras e portal na internet do programa.

Em geral, qualidade de vida no trabalho é entendida como um instrumento que visa tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios e aumentar os níveis de motivação e bem-estar dos trabalhadores. Os elementos-chave deste construto apoiam-se em quatro pilares básicos:

- Resolução de conflitos;
- Reestruturação da organização do trabalho;
- Inovação nos sistemas de recompensa (financeiras e não-financeiras);

- Melhoria no ambiente de trabalho (clima, cultura, ambiente, ergonomia e assistência).

A realidade social em que vivemos atualmente e que se reflete no conceito atual de QVT possui como algumas características (LIMONGI-FRANÇA, 2003):

- Aumento da expectativa de vida;
- Maior tempo de vida trabalhando em atividades produtivas;
- Maior consciência do direito à saúde;
- Apelos a novos hábitos e estilos comportamentais;
- Responsabilidade social;
- Consolidação do compromisso de desenvolvimento sustentável.

Sobre a gestão da qualidade de vida no trabalho, a autora explica que na última década, a QVT ascendeu, de forma gradativa e sistemática, de características essencialmente operacionais e legisladas para ações corporativas estratégicas. Agora, as responsabilidades dos profissionais envolvidos com o tema – seja os próprios gestores ou pessoas terceirizadas – têm início em questões de saúde e segurança e ampliam-se para a qualidade pessoal, qualificações profissional e cultural, planejamento, trabalho voluntário e cidadania, o que requer novas competências. Para tornar esta competência mais precisa, é preciso ampliar o conceito, saindo da abordagem estritamente biopsicossocial e ampliando-se para uma abordagem organizacional, considerando-se assim a lógica da cadeia produtiva. Desta forma, a G-QVT passa a fundamentar-se em conceitos de qualidade, produção, comunicação e estratégia de negócios, além de conceitos de pessoa, significado do trabalho, educação corporativa e novas tecnologias e mercado.

Considerando abordagens modernas em gestão de pessoas, especialmente a Gestão por Competência, Limongi-França (2003) propõe um modelo de gestão da QVT baseado em competências essenciais que a organização deve desenvolver para obter um ambiente voltado para o bem-estar do indivíduo. Os fatores críticos propostos são: Conceito de QVT, Produtividade, Legitimidade, Perfil do Gestor, Práticas e Valores e Nova Competência.

a) Conceito de QVT: ainda reside uma confusão entre o conceito técnico e teórico, assim como no papel do profissional de QVT, o que acaba levando a uma falsa percepção de modismo. Em geral, o conceito de QVT envolve a ergonomia, que hoje é entendida como a

adaptação do trabalho ao ser humano com base nos meios físicos, cognitivos, ambientais e psicossociais; e cuidados com a saúde, o que inclui a atenção individual - maus hábitos, distúrbios osteomusculares (os Dort) e stress - e a coletiva, como o saneamento básico. As ações de saúde podem ser divididas em recuperação, proteção e promoção da saúde, tanto do ponto de vista físico como também psicológico e social. Saúde não é sinônimo de ausência de doença, mas sim de plenitude. A atividade física foi e é essencial para a sobrevivência, bem como a integração social, solidariedade e afeto são fatores de saúde.

As condições físicas, químicas e biológicas vinculadas à execução do trabalho interferem nos processos mentais e nas dinâmicas relacionadas à saúde mental. Embora as patologias mentais sejam mais sutis e são percebidas apenas por especialistas, também devem ser objeto de identificação preventiva. O Conceito de QVT considera também os ciclos de trabalho, como o trabalho em turnos, vários tipos de restrição (como a sociofamiliar), ritmos de produção mecânicos ou controlados, predeterminações, locais de trabalho não adequados às tarefas, baixa utilização do conhecimento dos trabalhadores, responsabilidades e iniciativas, longos períodos de atenção concentrada, pausas insuficientes e horários irregulares.

b) Produtividade: a produtividade tem sido definida como o grau de aproveitamento dos meios utilizados para produzir bens e serviços. A produtividade é um conceito com raízes no dinamismo humano e, para isso, é preciso que as pessoas sejam mental e fisicamente sadias. O conceito de qualidade, que no século XX caminhou de mãos dadas com a produtividade, expandiu-se do conceito taylorista para o conceito de metaqualidade, ou seja, o aperfeiçoamento da qualidade considera não só o aumento da produção (dada uma dotação de fatores), mas também a forma como os recursos são utilizados, estabelecendo procedimentos de caráter ecológico. O conceito também está associado à inovação tecnológica e a TI tem tido um reflexo positivo no nível de emprego nos países desenvolvidos. Hoje a informação é o principal motor da produtividade e da economia mundial, sendo portanto um dos motivos para a competência de bem-estar estar tomando cada vez mais importância entre os empresários.

c) Legitimidade: a legitimidade possui em seu conceito o sentido de justiça, coerência, racionalidade e legalidade. No âmbito organizacional, significa a aceitação das decisões pela maioria, respeitando os direitos da minoria. Envolve, assim, o respeito aos direitos e deveres de todos, bem como às decisões, comportamentos e atitudes individuais. É nesse aspecto que se insere os cuidados com o Assédio Moral, no âmbito dos Direitos da Personalidade. Há três

tipos de Direitos da Personalidade: integridade material, incluindo a vida e, desta forma, deriva para a proteção no trabalho e previdência; integridade moral, incluindo o direito ao recato e à identidade e o assédio sexual; e integridade intelectual, envolvendo direitos autorais e sobre inventos.

Os índices de desenvolvimento humano também podem ser inseridos neste critério. O desenvolvimento humano pode ser definido como um processo abrangente de expansão do exercício do direito de escolhas individuais em diversas áreas: econômica, política, social ou cultural. Este conceito abrange o fato de que a alta produção material não se justifica se não for distribuída na sociedade. As ações devem se legitimar na saúde física e mental das pessoas. No plano psicológico, o indivíduo legitima-se como pessoa pelo seu crescimento, que se dá com a interação com o outro. A confiança, a cooperação e o desenvolvimento sustentável também são necessários para a legitimidade.

d) Perfil do gestor: o gestor, em sua formação deve contemplar demandas de QVT, como ética, responsabilidade social, justiça, ecologia e meio ambiente. O perfil do administrador é o grande propulsor das competências e valores das organizações, viabilizando uma gestão de QVT mais efetiva.

e) Práticas e valores: os valores emergentes nas empresas hoje são bastante diversificados e abrangem doações a instituições, comunidade, compromisso com os funcionários, proteção a acidentes de trabalho, saúde, educação, lazer, desenvolvimento sustentável e hábitos.

f) Nova competência: a competência de gestão de QVT deve pressupor sempre a integração comunitária, organizacional e da pessoa no trabalho, resultando em evidências de bem-estar. Possui como focos o ambiente organizacional (clima e política da empresa, espaços gerenciais, produtos e serviços, consciência dos fatores críticos de produtividade, legitimidade e conceito sólido de QVT), o conhecimento (perfil do administrador), os sistemas de informação e tecnologia (ambiente de rede, comunidades, comunicação efetiva e legítima) e as interfaces da administração (fatores críticos do conceito de QVT, produtividade, legitimidade e busca harmônica de resultados produtivos com resultados sociais).

Com o acirramento da competitividade, o stress passou a ser um tema de relevância na gestão da qualidade de vida no trabalho nas organizações. A carreira também apresenta-se como uma

variável forte, e o assédio moral como uma tendência importante. O significado do trabalho para o indivíduo é uma questão importante quando tratamos de relações de trabalho.

### 2.1.1 Stress

O conceito de stress surgiu na década de 1930, na medicina, por Hans Selye, imigrante da Europa Central para o Canadá. Ele importou o termo da física para descrever as reações corporais de todo o tipo de agentes, desde uma gripe, baixas temperaturas até emoções como medo e raiva. A partir de então, seus experimentos em animais e humanos descreveram este mecanismo detalhadamente, explicando a interação entre corpo e mente e a adaptação ao stress - no caso, a gentes estressores (SELYE, 1978).

Com a elevação das estatísticas de doenças cardíacas e doenças mentais na moderna sociedade industrial, o stress adquiriu uma má reputação. Entretanto, uma certa quantidade de stress é essencial para o bem-estar, e certos tipos de stress, que ele chamou eustress, é importante na vida do ser humano (*Ibid*).

Stress é a resposta não específica do corpo para qualquer demanda que não é agradável, ou seja, o agente estressor. Como agentes estressores temos como exemplos simples submeter-se a um tratamento odontológico ou ainda se apaixonar. O pesquisador acredita que a melhor maneira de lidar com o stress é a atitude com que se lida com as diferentes situações que enfrentamos em nossas vidas – buscando reagir aos eventos de forma positiva e prazerosa. Da mesma forma que o stress negativo (encarar o evento de forma desagradável), o positivo também impacta na saúde da pessoa, porém favoravelmente (*Ibid*).

Considera-se que há basicamente dois tipos de stress: o positivo e o negativo. O positivo é chamado Eustress, que implica em um alto nível de atividade, refletido em uma boa saúde geral. O negativo, ou Distress, pode ocorrer de duas formas: no caso de um baixo nível de atividade, que gera doenças como, por exemplo, a depressão; e no caso em que ocorre em situações de uma taxa muito alta de atividade gerando outros tipos de doenças, como por exemplo as cardiovasculares (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 1997).

A reação aos estressores organizacionais de forma negativa gera respostas que podem ser agrupadas em três categorias: psicológicas, fisiológicas e comportamentais; estudos apontam que, em geral, o estresse ocupacional tem causado depressão nos indivíduos. O stress tem sido apontado como um construto à parte, devido à sua complexidade e numerosos estudos; além disso, tem ganhado novas variáveis, como assédio moral no trabalho, medo de perder o emprego, autonomia e planejamento de carreira (PASCHOAL e TAMAYO, 2004).

### 2.1.2 Assédio Moral

O assédio psicológico – também chamado de assédio moral e *mobbing* - é uma forma de abuso sobre os empregados que cresce a partir do comportamento antiético até a vitimização do trabalhador. O termo *bullying* é utilizado para definir o assédio moral praticado pelas crianças nas escolas e o *mobbing*, o mesmo fenômeno no local de trabalho. De acordo com Cassitto (2003), o termo *mobbing* foi emprestado das ciências biológicas por Konrad Lorenz. Literalmente, significa um grupo formar-se ao redor de um animal (ou uma pessoa) para atacá-lo (ser expelido do grupo). No ambiente de trabalho, o assédio moral pode ser aplicado por uma pessoa ou por um grupo.

O assédio moral pode trazer sérias conseqüências negativas na qualidade de vida e na saúde do trabalhador, principalmente nas dimensões emocional, comportamental e psicossomática. Adicionalmente, a sociedade como um todo torna-se vítima devido ao aumento de pressão nos serviços sociais e de bem-estar (CASSITTO, 2003; SALIN, 2003).

Pesquisadores têm reportado as conseqüências negativas sobre o indivíduo e também sobre a organização. No foco individual, verifica-se a insatisfação no trabalho, problemas psicossomáticos e doenças físicas, além de uma possível exclusão do mercado de trabalho. No foco organizacional, vê-se o elevado *turnover* e intenção de deixar a organização, elevado absenteísmo, redução do comprometimento e da produtividade (SALIN, 2003).

Segundo Cassitto (*op. cit.*), este é um antigo fenômeno causado pela deteriorização das relações interpessoais no ambiente de trabalho e disfunções organizacionais. Deve-se a uma variedade de fatores, incluindo a discriminação de sexo, raça, religião, idade, nacionalidade, orientação sexual, deficiência e outros, além de motivos socioeconômicos.

Um determinado grau de competição é normal e útil na vida de trabalho. Há duas principais razões que diferem o assédio de conflitos normais: as atitudes antiéticas e o fato de, em última instância, ser contraprodutivo. Numa situação de assédio, o clima torna-se velado, a comunicação ambígua e a interação hostil (*op.cit.*).

O assédio moral tem potencial para gerar efeitos ou contribuir para muitas psicopatologias e desordens psicossomáticas e comportamentais. Isto provavelmente varia de acordo com a intensidade e duração do assédio (*op.cit.*).

Heinz Leymann (*apud* CASSITTO, 2003) desenvolveu estudos a partir da década de oitenta, com suas características epidemiológicas e seus efeitos na saúde, conforme Quadro 2.

**Quadro 2 - Possíveis efeitos do assédio moral sobre a saúde**

<b>Efeitos psicopatológicos</b>	<b>Efeitos psicossomáticos</b>	<b>Efeitos comportamentais</b>
Reações de ansiedade	Hipertensão arterial	Reações agressivas
Apatia	Crises de asma	Desordens alimentares
Reações de vacância, escape	Palpitações	Aumento da ingestão de álcool e drogas
Problemas de concentração	Doenças coronarianas	Aumento do fumo
Humor ou estado depressivo	Dermatites	Disfunções sexuais
Reações de medo	Queda de cabelo	Isolamento social
Flashbacks	Dor de cabeça	
Insônia	Dores musculares e nas juntas	
Insegurança	Perda de equilíbrio	
Pensamentos intrusivos	Enxaqueca	
Irritabilidade	Dor de estômago	
Falta de iniciativa	Úlceras de estômago	
Melancolia	Taquicardia	
Mudanças de humor		
Pesadelos recorrentes		

FONTE: CASSITTO; 2003, p.16.

O assédio moral é um tema complexo, que pode estar relacionado às relações de poder e dominação nas organizações bem como a questões de personalidade. Pesquisadores apontam ainda como causas da intensificação deste fenômeno a globalização, o aumento da competitividade e os sistemas de recompensa vinculados ao reconhecimento da performance (SALIN, 2003). De acordo com esta autora, ele pode ser entendido como o resultado da interação de três dimensões: estruturas e processos motivacionais (competição interna, sistemas de recompensa e dificuldades em afastar empregados, como burocracia), processos de mudança organizacional e estrutura favorável (discriminação, baixos custos e frustrações).

### 2.1.3 Carreira

A noção de carreira surgiu no século XIX, com a sociedade industrial capitalista liberal, como um *ofício com etapas e progressão*. Para além da esfera organizacional, a carreira de um indivíduo depende de quatro fatores macroscópicos: o sistema cultural (valores dominantes); a estrutura social; a estrutura econômica e o sistema político (CHANLAT, 1995).

Na abordagem tradicional - ainda encontrada em alguns países, regiões ou empresas - a carreira era predominantemente masculina, restrita aos grupos socialmente dominantes e caracterizava-se por uma relativa estabilidade e verticalidade. Hoje vemos uma mudança importante pela participação das mulheres e de pessoas de todas as classes sociais, a instabilidade e a progressão descontínua e por vezes horizontal (*op.cit.*).

No contexto atual, podemos definir carreira como a *seqüência de posições e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa*. A gestão de carreiras moderna envolve a conciliação das perspectivas da empresa e do indivíduo, o que implica na gestão e na auto-gestão da carreira. Isto se deve ao fato de que, para obtenção de vantagem competitiva, os gestores necessitam engajar e comprometer as pessoas com os resultados de seu trabalho; este é um processo intrínseco e para tanto a pessoa deve estar envolvida pelos seus valores, talentos e habilidades (DUTRA, 1996).

A auto-gestão da carreira é interessante para o gestor organizacional pois implica em uma postura mais inovadora e empreendedora, características procuradas e estimuladas nas empresas. Adicionalmente, há uma pressão social sobre os indivíduos para desenvolverem esta postura, pela disseminação da idéia de que a pessoa pode e deve influenciar a sua própria trajetória - tanto no setor privado como no público - e a valorização social do contínuo crescimento, da mobilidade, da flexibilidade e da notoriedade (*op.cit.*).

Schein (1978) elaborou o conceito de desenvolvimento de carreira como fruto do desenvolvimento da pessoa como um ser integral. Entende como fundamental a interação de todos os espaços da vida do indivíduo, considerando que cada dimensão influencia fortemente as outras. O autor considerou três dimensões: ciclo de vida biossocial (idade), ciclo familiar e



ciclo profissional. No ciclo de vida biossocial foram considerados como momentos de maior pressão (ou marcos de referência) a adolescência, a crise dos 30 anos, a crise da meia idade e a crise da velhice. No ciclo familiar foram considerados dois momentos de maior pressão: no primeiro estaria o casamento e nascimento dos filhos e no segundo o momento em que os filhos saem de casa. No ciclo profissional o autor levantou como momentos de maior pressão o ingresso na carreira, a consolidação e a retirada.

Dutra (2002) descreve que um bom sistema de carreiras deve ter como características fundamentais:

- Transparência, possibilitando o total acesso às informações;
- Honestidade de intenções, para que possa existir um relacionamento de confiança;
- Sentimento de segurança, fundamental para que as duas anteriores se concretizem;
- Clareza das regras, que devem estar acordadas por ambas as partes.

Desta forma, o papel das empresas na gestão de carreiras envolve a criação de espaço, o estímulo ao desenvolvimento e o suporte e condições de alavancagem. Como meios, deve utilizar a contínua interação, a aprendizagem organizacional, o respeito à individualidade, o estímulo e suporte à cidadania organizacional, o desenvolvimento e satisfação das necessidades das pessoas e uma proposta transparente de intenções.

#### **2.1.4 Conceito e significado do trabalho para o ser humano**

*“Trabalho é o esforço e também o seu resultado:  
a construção enquanto processo e ação,  
e o edifício pronto.”*

(ALBORNOZ,1992, p. 12).

O trabalho é uma atividade essencial para a vida humana. Sem ele, o ser humano não poderia sobreviver - alimentar-se, por exemplo. Toda a cultura que a humanidade agregou - obras de pensadores, artistas - e todas as suas conquistas – o desenvolvimento da medicina, as obras arquitetônicas, as viagens a terras distantes e ao espaço - são resultados de trabalho. Mas o trabalho também pode significar um meio de opressão de uma minoria sobre uma maioria da população, obrigação e fadiga.

Na linguagem cotidiana a palavra trabalho tem muitos significados. Embora pareça compreensível, como uma das formas elementares de ação dos homens, o seu conteúdo oscila. Às vezes, carregada de emoção, lembra dor, tortura, suor do rosto, fadiga. Noutras, mais que aflição e fardo, designa a operação humana de transformação da matéria natural em objeto de cultura. É o homem em ação para sobreviver e realizar-se, criando instrumentos, e com esses, todo um novo universo cujas vinculações com a natureza, embora inegáveis, se tornam opacas. (ALBORNOZ, 1992, p. 8).

Segundo esta autora, a palavra trabalho tem várias significações nas línguas européias: no grego, há um termo para fabricação e outra para esforço, oposto a ócio; há também pena, proximamente à fadiga. No latim encontramos *laborare* (labor) e *operare* (o verbo que corresponde a *opus*, obra). Em línguas derivadas do latim, encontramos no francês *travailler* e *oeuvrer*, no italiano *lavorare* e *operare* e no espanhol *trabajar* e *obrar*. Nas línguas germânicas, encontramos no inglês *labour* e *work* e no alemão *Arbeit* e *Werk*. Como no latim, *labour* e *Arbeit* possuem conteúdos de fadiga e esforço (*Ibid.*).

No português, encontramos *labor* e *trabalho*, mas neste caso ambas as palavras possuem significação em torno da fadiga – no caso de *labor*, está puramente vinculado à fadiga, e no caso de *trabalho*, pode ter ou não esta vinculação, acrescido a significados de preocupações, dificuldades e incômodos, mas sendo vinculada também à criação, como nas outras línguas. No português a palavra trabalho se origina do latim *tripalium* – um instrumento de tortura – e que nas línguas germânicas e latinas citadas acima evoluiu de sofrimento para obra (*Ibid.*).

Embora o trabalho tenha toda esta conotação de esforço e fadiga, ele constitui o centro de toda sociedade. O ser humano trabalha por necessidade e sobrevivência, sonhando com o ócio. Paradoxalmente ao sonho do ócio, a civilização não saberia viver sem o trabalho.

O indivíduo moderno encontra dificuldade em dar sentido à sua vida se não for pelo trabalho. Segundo Hannah Arendt [...] cada vez mais temos uma alma operária. A sociedade que está por libertar-se dos grilhões do trabalho é uma sociedade de trabalhadores, que desconhece outras atividades em benefício das quais valeria a pena conquistar aquela liberdade. A possibilidade de uma sociedade de trabalhadores sem trabalho não aparece como uma libertação do mundo da necessidade, mas como uma ameaça inquietante. As massas contemporâneas seriam destituídas da única atividade que lhes resta (ALBORNOZ, 1992, p. 24).

Hannah Arendt (1981) elaborou um profundo trabalho conceituando labor e trabalho. Ela desenvolve a idéia partindo da lingüística:

[...] a palavra labor, como substantivo, jamais designa o produto final, o resultado da ação de laborar; permanece como substantivo verbal, uma espécie de gerúndio. Por outro lado, é da palavra

correspondente a trabalho que deriva o nome do próprio produto, mesmo nos casos em que o uso corrente seguiu tão de perto a evolução moderna que a forma verbal da palavra trabalho se tornou praticamente obsoleta (*Ibid.*, p. 91).

A filósofa desenvolve o conceito de que labor está relacionado às atividades de sobrevivência do ser humano, que têm um fim em si mesma e não geram resultado – engloba os hábitos e usos diários, como por exemplo lavar a roupa e limpar a casa. O labor não possui uma significação intrínseca ao ser humano, é sempre extrínseca. Já o trabalho, pode ter uma significação mais profunda não apenas para o indivíduo que o desenvolve, mas também para o mundo.

Vistos como parte do mundo, os produtos do trabalho – e não os produtos do labor – garantem a permanência e a durabilidade sem as quais o mundo simplesmente não seria possível. É dentro desse mundo de coisas duráveis que encontramos os bens de consumo com os quais a vida assegura os meios de sua sobrevivência. Exigidos por nosso corpo e produzidas pelo labor deste último, mas sem estabilidade própria, essas coisas destinadas ao consumo incessante surgem e desaparecem num ambiente de coisas que não são consumidas, mas usadas, e às quais, à medida em que as usamos, nos habituamos e acostumamos. (...) O que os bens de consumo são para a vida humana, os objetos de uso são para o mundo do homem. (*Ibid.*, p. 106).

O ser humano sente-se plenamente satisfeito com o trabalho quando ele é intrínseco, o que dificilmente ocorre. Buscando definir o trabalho que traria satisfação ao ser humano, o que ele entendeu como *trabalho artesanal*, Wright Mills (1951) desenvolveu o seu Modelo Artesanal de Trabalho, que implica no conjunto dos seguintes fatores:

- Na esperança do prazer com um bom trabalho;
- No vínculo psicologicamente possível entre o produtor e o produto, mesmo que não haja a propriedade por parte do trabalhador;
- Na liberdade de planejar e executar o seu trabalho, podendo modificá-lo se assim o desejar;
- No meio de auto-desenvolvimento humano;
- Na união trabalho-diversão, ou seja, o trabalho é um ato agradável e prazeroso;
- Na união trabalho-vida, pois o trabalhador integra totalmente a atividade com a sua própria vida, nos seus pensamentos, valores e aprendizado.

O ponto-chave do Modelo Artesanal de Mills é o significado do trabalho para o indivíduo. Se este significado é extrínseco, provavelmente será tratado como um fardo. Se, ao contrário, for intrínseco, trará tranquilidade interior. O trabalho artesanal é encontrado em alguns momentos da história, como por exemplo na sociedade ateniense e na Idade Média, com os trabalhos de

ofícios. Entretanto, tanto Mills (*Ibid.*) como Albornoz (*op. cit.*) colocam em dúvida se em alguma época da civilização, seja a Idade Antiga, Média ou Moderna, o trabalho artesanal teve de fato um significado intrínseco.

## 2.2 Comprometimento

O comprometimento do indivíduo com a organização, ou comprometimento organizacional, vem sendo estudado com o declínio do modelo taylorista, estabelecendo, com a integração indivíduo-organização, uma conexão entre a satisfação, estudada desde o surgimento da escola de relações humanas, e a produtividade. Todas as mudanças contextuais verificadas neste período estimularam a comunidade científica e as próprias organizações a buscarem subsídios na compreensão da relação indivíduo-organização e todas as atitudes que a permeiam – os antecedentes, correlatos e conseqüentes (MORAES *et al*, 1995; MOWDAY, 1998).

Dentre os autores clássicos mais citados na literatura, o primeiro estudo importante nesta área foi publicado por Kelman (1958) que via o comprometimento em um enfoque afiliativo. Este enfoque é menos tradicional mas também bastante considerado na literatura. De acordo com este estudo, o indivíduo é motivado pelo desejo de sentir-se parte do grupo (MOWDAY, 1998; MEDEIROS 2003).

Considerando que o comprometimento ocorre nos diversos aspectos da vida de um indivíduo, como família, organizações sociais, religiosas e profissão, com relação ao aspecto profissional, os estudos a respeito de comprometimento recaem em diversos focos principais, que são, de acordo com Morrow (1983):

- Comprometimento com valores (especialmente ética no trabalho);
- Comprometimento com a carreira ou profissão;
- Comprometimento com o trabalho;
- Comprometimento com a organização;
- Comprometimento com o sindicato.

Morrow (1993, apud COHEN, 2000) considera que algo que impede a compreensão do comprometimento no trabalho é a dificuldade em diferenciar os seus focos, o quanto eles são independentes entre si e até que ponto um é antecedente ou conseqüente do outro. Para Kanungo (1982, apud COHEN, 2000) o envolvimento no trabalho está relacionado à crença do quanto o trabalho atual e suas perspectivas podem atender às suas necessidades presentes.

A grande maioria dos estudos sobre comprometimento desenvolveram-se na vertente organizacional, gerando por vezes a noção desta ser sinônimo de comprometimento individual. Os estudos sobre comprometimento com o trabalho, carreira e profissão vêm em seguida, muitas vezes integrando modelos explicativos de comprometimento organizacional. Além disso, mesmo a pesquisa sobre comprometimento organizacional encontra-se fragmentada em cinco grandes abordagens (BASTOS, 1997):

- afetiva ou atitudinal, relacionada à natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com objetivos e valores da organização;
- instrumental, também chamado *side-bets*, trocas laterais ou ainda calculativo, relacionada às recompensas e custos associados à permanência na organização;
- normativa, relacionada ao conjunto de pressões normativas internalizadas para o comportamento congruente do indivíduo para com a organização;
- comportamental, relacionada a comportamentos ou atos com cognições que fortalecem tais vínculos, como o sentimento de auto-responsabilidade;
- sociológica, sobre as relações de autoridade que governam o controle do empregador e a subordinação do empregado.

Dentro destas abordagens, a afetiva, ou atitudinal, é a mais amplamente estudada, tendo sido marcada pelo clássico estudo de Mowday, Porter e Steers (1982), com enfoque unidimensional, relacionado a sentimentos de lealdade, desejo de permanecer e se esforçar pela organização. A segunda abordagem mais importante em sua presença na literatura é a instrumental, embora todas estas abordagens organizacionais sejam bastante estudadas. Bastos (*op. cit.*) descreve o comprometimento como um grande rótulo, com sobreposições entre as definições conceituais e operacionais com que os pesquisadores trabalham, constituindo um construto complexo e ainda disperso.

Mowday (1998) conclui que há necessidade de muitas pesquisas longitudinais para que o comprometimento seja melhor compreendido. Para o autor, parece haver confusão conceitual no processo de comprometimento, pois os elementos são ora citados como antecedentes e ora como conseqüentes, por vezes em uma mesma obra e mesmo autor. Bastos (1997) também vê os estudos sobre antecedentes e conseqüentes por vezes improdutivo, nos casos em que são utilizados variáveis correlatas, como a satisfação, pois acabam gerando referências circulares.

O enfoque normativo pode ser explicado como uma internalização das normas e regulamentos da organização, onde as pessoas são moldadas em direção ao atingimento de objetivos da empresa (WIENER, 1982).

Enfoques mais modernos de comprometimento utilizam modelos multidimensionais, ou seja, consideram que o comprometimento traduz-se nas diversas dimensões. Estas diferentes dimensões de enfoques multidimensionais estão retratadas no Quadro 3.

**Quadro 3 - Enfoques multidimensionais de comprometimento**

Autores	Dimensões
Kelman (1958)	<i>Compliance</i> (ou instrumental, motivação por recompensas extrínsecas); <i>Identification</i> (desejo de afiliação); <i>Internalization</i> (sintonia entre valores individuais e organizacionais).
Gouldner (1960)	Integração (desejo de afiliação); Introjeção (introjeção de valores e características organizacionais, similar ao enfoque normativo).
Etzioni (1961)	Moral (similar ao normativo); Calculativo (instrumental); Alienativo (baseado na coerção e repressão, encontrado em prisões).
Kanter (1968)	Coesão (fortalecimento do vínculo através de técnicas e cerimônias); Continuação (demanda de sacrifícios pessoais dificultando a busca de alternativas de trabalho); Controle (normativo); Obs.: dimensões identificadas por Mowday, Porter e Steers (1982).
Meyer e Allen (1991)	Afetivo (permanecem porque querem); Instrumental (permanecem porque precisam); Normativo (sentem-se obrigados a permanecer).
Thévenet (1992)	Adesão (internalização dos valores da organização); Oportunidade (oferecimento de oportunidades de acordo com as expectativas).
Becker (1992)	Pelo desejo de associação; Congruência com os valores individuais; Para obtenção de recompensas ou evitar punições.
Jaros et al. (1993)	Vínculo psicológico afetivo através de sentimento como lealdade, afeição, amizade, alegria, prazer; Vínculo de continuação, pelos custos de sair da organização; Vínculo moral, que seria um senso de dever, ou chamado, pelos objetivos, valores e missão da organização.

(continua na próxima página)

(continuação)

Medeiros (2003)	Afetivo (internalização de valores e objetivos); Instrumental (poucas alternativas); Normativo (obrigação pelo desempenho); Normativo (obrigação em permanecer); Afiliativo (sentimento de fazer parte); Instrumental (linha consistente de atividade).
-----------------	--

FONTE: Medeiros; 2003, *passim* e dados desta pesquisa.

Medeiros desenvolveu um estudo buscando explorar a dimensionalidade do comprometimento organizacional, ajustado à cultura brasileira, estabelecendo relações do comprometimento com um conjunto de antecedentes, características organizacionais que influem no comprometimento, e de conseqüentes a ele. Como resultados, validou, no setor hoteleiro do nordeste brasileiro, um modelo com sete dimensões de comprometimento, a partir do modelo de Meyer, Allen e Smith (1993) e O'Reilly e Chatman (1986).

### 2.2.1 Estudos em Comprometimento e Qualidade de Vida no Trabalho

A Qualidade de Vida no Trabalho e o Comprometimento nas organizações representam caminhos importantes para o desenvolvimento auto-sustentado das empresas, em que há o esforço deliberado em alcançar tanto a produtividade e eficiência organizativas quanto a satisfação das aspirações, desejos e necessidades individuais. Sem maiores esforços, pode-se perceber que estas abordagens apenas recuperam uma simplicidade lógica das mais evidentes e que se perdeu em algum ponto na própria evolução do sistema capitalista de produção e das sociedades modernas: as pessoas satisfeitas com o seu trabalho podem produzir mais e melhor. (MORAES *et al*, 1995, p. 170).

Chang (2001) efetuou um estudo de caso comparativo na Nortel Networks do Brasil e no Metrô de São Paulo. Responderam ao questionário 525 colaboradores do Metrô e 180 colaboradores da Nortel. No estudo realizado na Nortel, encontrou indícios de que a qualidade de vida no trabalho possui correlações com o comprometimento. Os respondentes colocaram como variáveis de impacto na determinação dos seus comprometimentos na dimensão *orgulho de pertencer* variáveis importantes aqui dispostas em ordem decrescente de relevância:

- a) Satisfação com o clima interpessoal (associação direta);
- b) Política de promoção (associação direta);
- c) Política de treinamentos (associação direta);

- d) Mudar de tarefa/emprego em curto prazo (inversamente associado ao orgulho de pertencer);
- e) Necessidade de crescimento individual (associação direta);
- f) Quantidade de filhos (inversamente associada);
- g) Tensão/sobrecarga no trabalho (inversamente associado);
- h) Idade (diretamente associada).

Na dimensão *identidade e aceitação de valores*, este autor encontrou as seguintes associações na Nortel:

- a) Centralidade do trabalho, com relação ao lazer, comunidade, religião e família (diretamente associado);
- b) Necessidade de crescimento individual (associação positiva);
- c) Qualidade na Comunicação, considerada abrangendo lealdade, confiança e alta produtividade (inversamente associado) – de acordo com o autor, isto ocorre pela frustração de altas expectativas, já que a excelência em lealdade e confiança não ocorrem.

Ainda na Nortel, foram encontradas as seguintes associações na dimensão *desejo de não se sentir membro*:

- a) Criatividade (inversamente associada);
- b) Política de treinamentos (diretamente associada) no caso dos colaboradores não considerados de alta contribuição;
- c) Mudar de tarefa/emprego.

No caso do Metrô, Chang (*Ibid*) verificou, na dimensão *orgulho de pertencer*, as seguintes variáveis em ordem de importância:

- a) Necessidade de crescimento individual (diretamente associada);
- b) Tensão/sobrecarga no trabalho (diretamente associado);
- c) Expectativas prévias atendidas (diretamente associada);
- d) Hierarquia de autoridade / centralização do poder (inversamente associada);



- e) Criatividade (inversamente relacionada) embora os colaboradores sintam necessidade de espaço para exercer criatividade, eles sabem que isso nunca vai fazer parte do sistema da organização.

Na dimensão *identidade e aceitação de valores*, foram determinadas as seguintes variáveis para o Metrô:

- a) Necessidade de crescimento individual (diretamente associada);
- b) Idade (diretamente associada);
- c) Tensão/conflito no trabalho (diretamente associada ao comprometimento).

Medeiros (2003) utilizou como antecedentes de seu estudo as características pessoais, do trabalho, relações com o grupo e com o líder, características organizacionais e status da função. Como correlatos, a motivação, satisfação no trabalho, stress e envolvimento com o trabalho. Como conseqüentes ao comprometimento, foram estudados a performance no trabalho, alternativas de trabalho, intenção em procurar novo emprego, intenção em deixar a organização, pontualidade, *turnover* e absenteísmo.

Como resultado de sua pesquisa, o comprometimento pode ser explicado por um conjunto de seis dimensões latentes que se relacionam de forma simultânea e complexa:

1. Afetivo (internalização de valores e objetivos);
2. Instrumental (poucas alternativas);
3. Normativo (obrigação pelo desempenho);
4. Normativo (obrigação em permanecer);
5. Afiliativo (sentimento de fazer parte);
6. Instrumental (linha consistente de atividade).
7. Instrumental (recompensas e oportunidades – não confirmado).

Há estudos também a respeito do comprometimento organizacional em instituições de pesquisa. Borges-Andrade *et al* (1990) obtiveram como resultados de um estudo na Embrapa que as variáveis mais poderosas para o comprometimento, tanto para os pesquisadores como também para os colaboradores das áreas administrativas, são a existência de um sistema justo de promoções e de oportunidades de crescimento na carreira e progresso profissional e a

influência que a instituição exerce no ambiente externo. Destacam-se ainda como variáveis relacionadas positivamente ao comprometimento dificuldade de ingresso na instituição, percepção da organização como sendo influente no país, satisfação com o relacionamento com os colegas e interesse despertado pelas atividades que realizam. Com relação ao pessoal de suporte à pesquisa, o comprometimento é condicionado por aspectos pessoais e de papel organizacional, sendo também muito importante o funcionamento dos grupos de trabalho e distribuição de tarefas.

Em um estudo realizado no Centro Técnico Aeroespacial, Ricco (1998) concluiu que, apesar dos pesquisadores trabalharem sob condições adversas, principalmente a incerteza nos pagamentos de salários, possuem, em geral, um comprometimento afetivo em relação à organização.

Albuquerque (1982) ao pesquisar a evasão de cérebros nacionais para os Estados Unidos, concluiu que a evasão ocorre devido às perspectivas profissionais e à qualidade de vida percebida pelo pesquisador, que nos Estados Unidos é claramente superior devido à maior remuneração. De acordo com este estudo, os pesquisadores de instituições públicas apresentam maior motivação, maior performance e maior orientação para permanecer na carreira atual do que os pesquisadores de outras instituições (*apud RICCO, op. cit.*).

Com relação a estudos que relacionam especificamente a QVT e o comprometimento, Limongi-França (2003) realizou uma pesquisa em Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho junto a 60 alunos do curso MBA-RH da FIA, Fundação Instituto de Administração, e as palavras encontradas que melhor definem QVT para estes executivos distribuem-se da seguinte forma: 13% pertencem à camada biológica, 33% à camada psicológica, 8% à camada social, 56% à camada organizacional. Dos conceitos citados que correspondem à camada organizacional, 33,3% referem-se à produtividade e performance, 31,7% à qualidade total, 25% à competitividade organizacional, 25% ao comprometimento dos empregados e 13,3% ao reconhecimento do indivíduo.

Moraes *et al* (1995) realizaram um estudo de caso comparativo com três organizações de portes diferenciados buscando relações entre stress, qualidade de vida no trabalho e comprometimento. Foi utilizado indicadores de stress ocupacional do OSI, *Occupational Stress Indicator* (indicador de stress ocupacional), traduzido para o português, uma versão

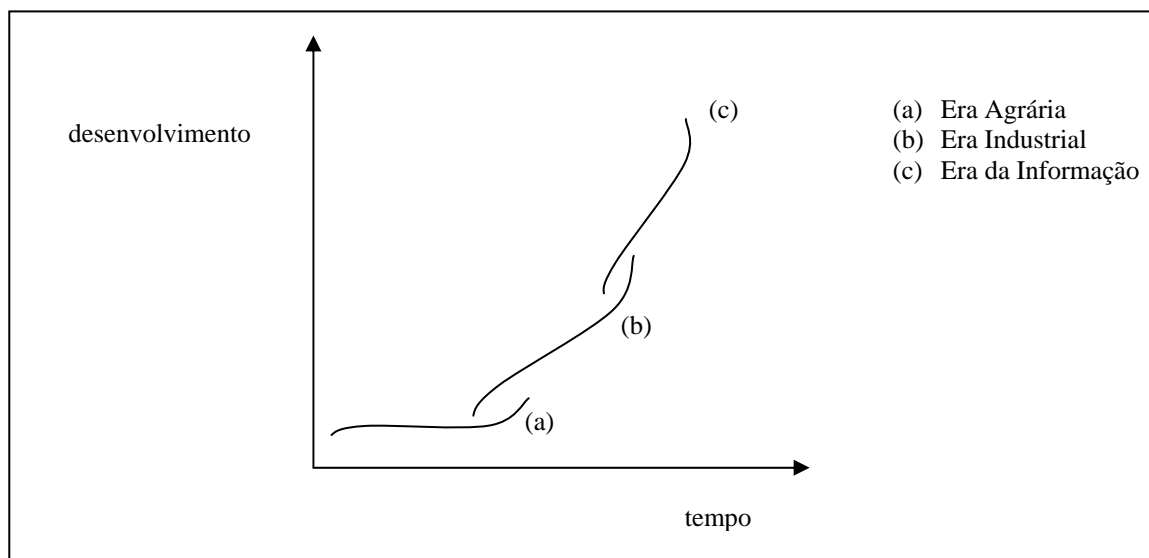
reduzida do JDS (*Job Diagnostic Survey*) de Hackman e Oldham para diagnóstico da QVT e a escala de comprometimento organizacional elaborada por Mowday, Porter e Steers. Os questionários foram respondidos por 73 funcionários de uma empresa do setor químico, bioquímico e farmacêutico; 48 funcionários de uma empresa de produção, por meio de reciclagem, de metais não-ferrosos; e 150 funcionários de uma autarquia. De acordo com este estudo, não há diferenças significativas de QVT entre os diversos níveis hierárquicos. Foi estabelecida uma correlação positiva entre as variáveis indicando que o indivíduo que encontra condições de trabalho favoráveis ao equilíbrio de seus aspectos racionais, emocionais e afetivos desenvolve, paralelamente, uma maior motivação interna e uma integração consistente aos valores e objetivos da empresa.

### **2.3 A flexibilização das formas de contratação**

Com a globalização dos mercados e o acirramento da competitividade, as empresas passaram a recorrer a formas flexibilizadas de contratação. Nesta seção discute-se a flexibilização à luz das eras econômicas, as formas de flexibilização e alguns estudos pertinentes.

#### **2.3.1 O contexto das relações de trabalho: a era da informação**

A história de nossa civilização compõe-se por motores econômicos que influenciam e determinam a sua sociedade. Desta forma, podemos distingui-la por três principais Eras Econômicas: a Era Agrária, a Era Industrial e a Era da Informação. Segundo Oliver (1999), os ciclos de vida dessas eras desenvolvem-se semelhantemente aos ciclos de vida dos produtos, em uma curva “S”, tornando-se cada vez mais íngreme a cada Era (Ilustração 1). Isto significa que as *eras* são cada vez mais curtas, com uma escala de desenvolvimento cada vez mais forte – enquanto na Era Agrária a curva aproxima-se de uma linha horizontal, na Era da Informação aproxima-se de uma linha vertical. Este conceito acompanha a idéia de que o ritmo de mudanças atualmente é mais rápido do que antigamente.



**Ilustração 1 - As Eras Econômicas.**  
 FONTE: Adaptado de OLIVER, 1999.

O fato é que as características de uma *era* não excluem as de outra. O que ocorre é o predomínio de certas características que atuam como motores fundamentais da economia, coexistindo com outras de menor impacto. Assim, durante toda a história da civilização encontramos características das três *eras*. Por exemplo, na Era Agrária, apesar de predominar a terra como recurso produtivo, também encontramos algum grau de produção manufatureira como, por exemplo, calçados e roupas. Da mesma forma, a Era Industrial caracterizada pelos benefícios advindos da evolução técnica não prescindiu dos meios de produção típicos da Era Agrária, sendo que, inclusive, esses foram transformados de acordo com a evolução tecnológica incorporada. Finalmente, a Era da Informação não só se constituiu sob a base industrial como reincorpora seus elementos e a transforma, resultando em novos modos de desenvolvimento técnico.

A Era Agrária foi a mais longa das três, prevalecendo por pelo menos 3.000 anos. O principal ativo da economia era a terra e, portanto, dependia fundamentalmente das características e facilidades geográficas. O conhecimento era utilizado para planejamento do plantio e colheita, com o modo familiar como forma hegemônica da organização do trabalho. Os excedentes eram obtidos pelos incrementos na quantidade de mão de obra e dos recursos naturais (em particular a terra), bem como da dotação natural desses recursos.

A Era Industrial, da mesma forma que na *era* anterior, possuía como ativo principal o bem físico. Entretanto, o bem físico encontra-se na forma de máquinas e instalações. Sua grande transformação foi a urbanização e novas formas de pensar o processo produtivo, representada tipicamente pelo taylorismo que tinha como ênfase o controle do processo e a quantidade produzida. A organização de trabalho taylorista baseava-se na concepção de ganhos de escala, concentrando, por um lado, a propriedade dos meios de produção e por outro, especializando o trabalhador em uma tarefa específica. Modificava-se, assim, a base de desenvolvimento da organização do trabalho anterior, postulando-se a necessidade de controlar os trabalhadores com normas rígidas de coordenação e controle. A principal fonte de produtividade desse período, reside por um lado, na introdução de novas fontes de energia e na descentralização de seu uso ao longo do processo produtivo, e por outro, na organização racional do trabalho, separando a concepção do trabalho de sua execução.

Na Era Industrial encontramos uma fase de transição denominada de fase pré-industrial. Esta fase vê o final da influência da estrutura medieval das Corporações de Ofício, com suas regras contratuais e o trabalho artesanal, herdado das relações de trabalho onde havia um mestre que formava seus funcionários em seu ofício até que estes estivessem prontos para, como ele, serem mestres de seu próprio trabalho. Nesta época, o sistema produtivo organizava-se pelo trabalho domiciliar, subcontratação de trabalhadores com pagamento por tarefa e tentativas de aumento de produção através do *método por iniciativa e incentivos*, onde o trabalhador poderia criar formas próprias de aumentar a produtividade. Como resquício das guildas o sistema produtivo vigente tinha como ênfase o produto e sua qualidade (BRAVERMAN,1974).

Em contraposição à fase pré-industrial, a organização de trabalho taylorista enfatizou o controle sobre o processo de trabalho, buscando estipular a supervisão funcional de cada etapa realizada e da padronização tanto do produto como dos procedimentos do trabalho. Para isso instituiu o treinamento sistematizado e a busca da não variabilidade e aumentos crescentes de produção, incentivando os trabalhadores através de ganhos de produtividade. De acordo com Braverman (1974, p.20),

Os primeiros sistemas de tarefas domiciliares e de subcontratação representavam uma forma de transição, fase durante a qual o capitalista ainda não tinha assumido a função essencial de direção e controle sobre o processo de trabalho: por essa razão incompatível com o desenvolvimento geral da produção capitalista.

Richard Oliver (*op.cit.*) considera que a Era da Informação começou no final da década de 40, com a descoberta do transistor, desenvolvendo-se de forma simultânea em várias partes do mundo. O autor ressalta que as tecnologias de comunicação (o telégrafo, telefone e rádio) e de computação (calculadora controlada por seqüência automática Harvard-IBM) foram as suas primeiras sementes e que a sua fase madura iniciou-se ao final dos anos 80, atingindo seu ápice em 1993.

Ao contrário das duas *eras* anteriores, que possuíam como ativo principal o bem físico, a nova era, também conhecida como do era do conhecimento, tem como bem mais valioso o capital na forma de informação, sendo que a fonte de produtividade acha-se na tecnologia de geração de conhecimentos, de processamento de comunicação e de símbolos.

O momento em que vivemos nas relações de trabalho sob vários aspectos assumiu características da Era Pré-Industrial: subcontratação, terceirização e os sistemas de remuneração que enfatizam a “remuneração por tarefa” e o “método por iniciativa e incentivos”, coerentemente com a ênfase no produto, assemelhando-se até mesmo nas formas de trabalho destes profissionais: o trabalho doméstico, a remuneração por serviço, a falta de suporte sindical e a livre formatação de contratos por parte do contratante do serviço.

### **2.3.2 Tipos de flexibilização das formas de contratação**

Com a globalização da economia, o advento de novas tecnologias de produção e a criação de novas formas de organização, muitos postos de trabalho extinguíram-se, sem no entanto ocorrer um aumento proporcional em novos setores da economia; a partir do final da década de 80, o emprego tornou-se mais escasso, possibilitando ao empresariado a flexibilidade nas contratações. Esta flexibilização, à imagem da globalização, tem se mostrado uma tendência geral dos mercados de trabalho nas nações mais avançadas.

Com a redução dos empregos em nível global e a demanda de um profundo envolvimento dos trabalhadores com suas tarefas e com a empresa, o relacionamento entre empregados e empregadores se modifica bastante. As novas situações de produção vêm induzindo o trabalho em grupo, a formação de equipes, os mecanismos de controle automático (tanto da qualidade

quanto da produtividade), a descentralização das decisões e a redução de níveis hierárquicos. As divergências entre empregadores e empregados tendem a ser negociadas dentro da própria empresa e, com todas estas mudanças, os sindicatos têm sido forçados a desenvolver novos métodos de atuação buscando a cooperação entre capital e trabalho (PASTORE, 1994).

A era da informação, com a disseminação da informática e do conhecimento, o desenvolvimento da robótica, dos meios de transporte e comunicação e ainda da biotecnologia, promove um ambiente de rápidas mudanças, com rápidas mudanças também no portfolio de produtos e instrumentos de produção.

Em um mundo tão dinâmico, as relações humanas tornam-se mais flexíveis em todas as suas dimensões, incluindo nas relações de trabalho, que perderam sua estabilidade. De acordo com Chahad (2003) a flexibilidade passa a ser um fim em si, independente da posição e do grau de desenvolvimento da empresa.

O emprego flexível possibilita às empresas não somente ajustar-se à marcha imposta pelo consumo, aumentando ou reduzindo sua força de trabalho conforme requer o momento, como também lhes proporciona maior rapidez para alterar a composição de seu emprego de acordo com a qualidade de trabalho que necessitam em cada momento. Ademais, quando a firma se torna mais especializada, o emprego permanente torna-se um entrave ao aumento de produtividade quando há necessidade de realocar trabalhadores de um setor, onde a demanda está declinando, para outro, onde ela está se expandindo. (CHAHAD, 2003, p. 47).

Para este autor, além da conjuntura socioeconômica, a flexibilização das relações de trabalho ocorreu também porque o governo entendeu que reduzir a rigidez das relações trabalhistas significaria proteger um contingente maior de trabalhadores, embora em níveis inferiores ao anterior; um terceiro motivo apontado pelo autor para a promoção da flexibilização do contrato de trabalho é a livre negociação entre empregador e empregados, notadamente no caso americano (*Ibid*).

Tal como na era pré-industrial, ocorre desta forma um abuso por parte do empregador, que possui um poder de barganha bem mais elevado do que o trabalhador, de acordo com o mercado de trabalho atual. A empresa deve, entretanto, saber avaliar os custos dessa atitude:

[...] ao dispensarem trabalhadores a qualquer hora, e sem justa causa, existe o risco de serem punidos pelo mercado e pela sociedade, ficando cada vez mais custosa a obtenção de bons trabalhadores. Este custo tende a se elevar para as firmas maiores, com contingentes maiores de trabalhadores. (CHAHAD, 2003, p. 49).

Consolidaram-se diversos tipos de flexibilização do trabalho no Brasil. No caso da flexibilidade com relação ao tempo de trabalho, encontramos a ocorrência de horas extras, banco de horas, jornada flexível, trabalho por turnos e semana reduzida de trabalho; no caso de flexibilidade numérica, temos o trabalho temporário, em tempo parcial, o *job sharing*, o *lay-off* e a terceirização.

As horas extras deveriam ser usadas em situações de imprevisibilidade, para complementação da jornada. O que tem ocorrido é que, ao final, o empregado tem habitualmente uma jornada de trabalho mais longa, com a compensação de uma renda mais elevada.

O banco de horas é um importante redutor de custos para a empresa, já que as épocas de superutilização do funcionário são compensadas pelas épocas de subutilização de sua força, evitando o uso de horas extras.

A jornada de trabalho flexível supõe um determinado número de horas em que o funcionário deve estar presente na empresa, e em outro tanto flexível, em geral, no início, na hora de almoço ou no final. É claro que esta flexibilidade depende do tipo de trabalho efetuado pelo empregado, mas em geral este tipo de flexibilidade confere bem-estar na empresa, desde que o número de horas totais seja cumprido.

A flexibilização por turnos de trabalho permite à empresa um maior aproveitamento de seus bens físicos de produção, pois tem uma força de trabalho permanente. Para o trabalhador não há diferença contratual, a não ser por períodos mais longos de descanso.

O trabalho em tempo parcial tem vantagens em termos de interesses de ambos os lados. Do lado do empregado, pode corresponder a suas aspirações, e, pelo lado do empregador, redução de custos e aumento de produtividade, pois, de acordo com Chahad (*Ibid*), o trabalhador meio período tem menos aborrecimentos do que o permanente.

O *job sharing* – compartilhamento da responsabilidade por uma mesma tarefa e sua remuneração por dois ou mais trabalhadores – é vantajoso para trabalhadores que não tem condições de atuar em tempo permanente e para os empregadores que estão enfrentando um período de crise e não querem fazer uso de demissões.



No *lay-off*, o empregado é desligado da empresa apenas temporariamente, ou seja, é privilegiado quando ocorrer uma readmissão no quadro de funcionários. Este tipo de procedimento tem sido utilizado com a negociação com o sindicato. De acordo com o autor (*Ibid*), no Brasil o *lay-off* tem sido pouco utilizado, apenas por poucas empresas e de grande porte.

O trabalho temporário é utilizado pela necessidade de qualificação específica em determinado período, para complementação da força de trabalho no caso de um aumento de demanda. Estas situações podem ocorrer devido a um projeto específico ou sazonalidade, redução de horas extras, utilização de mão-de-obra não indicada pelo sindicato e criação de segmentação na força de trabalho da empresa, impondo maior grau de controle sobre os trabalhadores permanentes.

A terceirização – contratação através de cooperativas ou agências - tem como vantagens para o empregador a não obrigação de fornecimento dos mesmos benefícios que oferece a seus empregados diretos, que realizam o trabalho apenas estritamente relacionado ao *core business*; também é utilizado para picos de demanda, reduzindo custos. Embora não traga vantagens para o trabalhador, pelo contrário, pois ele não tem acesso a benefícios, esta é, segundo a pesquisa de Chahad, a modalidade de contrato especial mais freqüente no Brasil, com 56% das empresas utilizando este tipo de ocupação, o que corresponde a 71% dos trabalhadores ocupados em modalidades flexíveis de contratos de trabalho.

O trabalho por projeto ou tarefa, é tratado como um trabalho temporário, e, ao lado da terceirização, representa as tendências de transformação na relação empregador-empregado que nossa sociedade está enfrentando. De acordo com Pastore (2003) este tipo de trabalho não é suportado pela legislação trabalhista brasileira, embora o projeto de lei de contratação por prazo determinado tenha sido aprovado pelo Senado Federal em 13/01/1998, estimando uma economia para o empregador de até 18,5%.

No âmbito da terceirização, uma outra forma de flexibilização das formas de contratação encontrada atualmente é a contratação através de cooperativas.

### 2.3.2.1 Cooperativas

O cooperativismo iniciou-se em 1844, quando 28 tecelões do bairro de Rochdale, em Manchester (Inglaterra), criaram uma associação que, mais tarde, seria chamada de *Cooperativa*. Devido à exploração que sofriam na venda de alimentos e roupas no comércio local, os artesãos montaram, primeiro, um armazém próprio. Depois a associação apoiou a construção ou a compra de casas para os tecelões e montou uma linha de produção para os trabalhadores com salários muito baixos ou desempregados (OCB, 2006).

De acordo com Pinho (2004) a primeira cooperativa brasileira foi a Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Outro Preto, fundada em 27 de Outubro de 1889, uma espécie de banco para auxiliar seus associados na construção de casas, entre outras atividades, com carta de princípios semelhante à de Rochdale.

A liberdade de associação concedida pela Constituição Federal de 1891 (artigo 72, parágrafo 8) e o fim da escravidão em 1888 favoreceram o início do cooperativismo no país, juntamente com os movimentos político-trabalhistas (republicanos, positivistas, marxistas, evolucionistas, socialistas, utópicos, marxistas, anarquistas e outros) e associativos (União, Associações, Ligas e Sindicatos). As cooperativas brasileiras começaram a surgir (consumo e crédito) e se multiplicar partir de 1902, com o Padre Suíço Theodor Amstad, no Rio Grande do Sul (Nova Petrópolis e Lageado), inspiradas nas bem sucedidas experiências alemãs e italianas em associações de crédito cooperativo para pequenos agricultores (modelos *Raiffeisen e Luzzatti*), e as cooperativas de modelo misto com seção de crédito, estimuladas pelo Governo, fundadas inicialmente por Stefano Paterno (Pinho, 2004). A divisão histórica do cooperativismo brasileiro pode ser consultada no Quadro 4..

Quadro 4 - Divisão histórica do corporativismo brasileiro

Período	Características
1530-1877	Experiências esparsas e efêmeras de pré-cooperativas
1878-1931	Primeiras cooperativas de consumo (modelo Rochdale) e de crédito (modelos <i>Raiffeisen</i> , <i>Luzzatti</i> e mistas com seção de crédito). Ainda neste período surgiram as cooperativas de agricultores japoneses em São Paulo e os sindicatos.
1932-1964	Primeira Lei Cooperativa (Dec.22.239/32) e reforma bancária de 1964
1965-1970	Disputas internas, liquidação quase total das cooperativas de crédito e fortalecimento da liderança do cooperativismo agrícola
1971-1987	Lei Cooperativa 5764/71: implantação do sistema OCB, reforma estrutural do cooperativismo e representação única
1988-1995	Proibição constitucional da interferências do estado em associações, autogestão do cooperativismo, intenso crescimento das cooperativas de crédito e das cooperativas de trabalho
1996-2002	Internacionalização do cooperativismo brasileiro, fortalecimento das confederações de crédito, criação do Bansicredi e do Bancoob, emergência da vertente cooperativista de economia solidária
2003-	Em Julho de 2003 o Banco Central do Brasil divulgou novas normas de constituição das cooperativas de crédito a fim de incluir a população de baixa renda incentivando a expansão do microcrédito cooperativo, a pluralidade de representação das cooperativas e a criação da MTE, Secretaria Nacional de Economia Solidária.

Fonte: adaptado de PINHO, 2004, *passim*.

Atualmente, o cooperativismo no país pode ser visto por duas vertentes: as cooperativas econômicas, onde encontramos as chamadas cooperativas de trabalho, de cunho tradicional que visam competitividade e as cooperativas populares, de responsabilidade solidária, orientadas por organizações religiosas ou outras e praticadas por segmentos da sociedade de baixa renda ou com outras limitações, como por exemplo portadores de deficiências físicas ou presidiários (PINHO, 2004).

A emergência do “cooperativismo solidário” significa o reconhecimento de outra lógica gestonária na busca de uma nova economia que consiga abranger os micros (microcrédito, microempreendedores, microautogestores, clubes de troca e outros) e os excluídos (sem-teto, sem-terra, sem-conta bancária, sem-garantia patrimonial). Para isso, tenta formas de rearranjo econômico e social com base na cooperação espontânea e na solidariedade. Tentativa que fez surgir uma nova vertente cooperativa solidária, paralela ao cooperativismo tradicional, e embasada na ética, no caráter dos associados e em sua mútua confiança e espírito de solidariedade. (PINHO, 2004, p. 7).

As cooperativas são citadas na Constituição de 1988, artigo 174, parágrafo 2º. "a lei apoiará e estimulará o cooperativismo e outras formas de associativismo." e no artigo 146, III, c, que solicita lei complementar para estabelecer normas gerais em matéria de legislação tributária

sobre as sociedades cooperativas. As cooperativas estão regulamentadas pela lei especial 5764/71 e pelo CCB, Código Civil Brasileiro, Lei 10.406/2002, no Livro II (Do Direito de Empresa), onde é classificada como Sociedade Simples.

As cooperativas, no Brasil, são representadas pela OCB, Organização das Cooperativas Brasileiras. A OCB foi criada em 1969, durante o IV Congresso Brasileiro de Cooperativismo, substituindo as duas entidades então existentes, a ABCOOP, Associação Brasileira de Cooperativas, e a UNASCO, União Nacional de Cooperativas. A unificação foi uma decisão das próprias cooperativas, de todos os ramos. Com a Lei 5.764/71 a representação foi oficializada e a OCB passou a ser um órgão técnico-consultivo do governo, congregando as OCE's, Organizações das Cooperativas Estaduais (OCB, 2006).

O cooperativismo possui hoje representação sindical, com a criação, em 2005, da CNCOOP, Confederação Nacional das Cooperativas, resultado de uma movimentação do setor ocorrida a partir de 1994, com o propósito de defender os interesses institucionais do cooperativismo brasileiro (*Ibid*).

Muitas cooperativas não se filiam à OCB, ocorrendo uma multirepresentação. Foi criada a Secretaria Nacional de Economia Solidária em 2003, resultando no desatrelamento das cooperativas do Ministério da Agricultura. Foi criada a ADS, Agência de Desenvolvimento Solidário, que criou o sistema Ecosol, Economia Popular Solidária (PINHO, 2004).

De acordo com a OCB, Cooperativa é “uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida.” Ainda de acordo com a instituição, os princípios cooperativos são os seguintes (*Ibid*):

- Adesão voluntária e livre - as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.
- Gestão democrática e livre - as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões.

- Participação econômica dos membros - os membros contribuem eqüitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades: desenvolvimento das suas cooperativas; benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; e apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.
- Autonomia e independência - as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.
- Educação, formação e informação - as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas.
- Intercooperação - as cooperativas servem de forma mais eficaz os seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.
- Interesse pela comunidade - as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

Há estudos acerca da legitimidade desses princípios nas atuais cooperativas de trabalho. Piccinini *et al* (2003) realizaram um estudo de caso múltiplo em seis cooperativas de trabalho, sendo três em Porto Alegre e três na Grande Florianópolis: uma de informática, uma de garçons e as demais de serviços gerais; o objetivo foi verificar se as cooperativas de trabalho estão dentro dos princípios do cooperativismo, identificando o seu papel em termos de flexibilização do trabalho, condições de trabalho, de empregabilidade e qualidade de vida dos trabalhadores.

Todas elas apresentaram adesão voluntária e livre em observância aos princípios e valores do sistema cooperativo, têm constituição legal e são filiadas ao sistema OCB. A intercooperação não foi verificada em nenhuma das cooperativas. A possibilidade de educação é plena em uma delas, sendo parcial nas demais. As decisões são tomadas como em uma empresa capitalista não participativa, de forma centralizada, salvo duas cooperativas que possuem um sistema de auto-gestão, característica que leva os autores a considerar que estas estão dentro das características do corporativismo. As cooperativas de Porto Alegre não possuem plano de saúde para seus cooperados, uma delas deixou de fazê-lo quando passaram a contribuir com os 15% para o INSS obrigatórios, e quase cortou o seguro de vida em grupo (*Ibid*).

Com estas análises pretendeu-se compreender os reais propósitos de uma cooperativa de trabalho, a partir da premissa básica de que, dentre as diversas formas que se apresentam, quer se tratando do ideário, filosofia, organização e gestão, elas encontram-se muito distanciadas do ideário cooperativista, enquanto proposta socialista de organização da classe trabalhadora, considerada como uma das formas de democratização organizacional. No entanto, as cooperativas representam uma alternativa de geração de empregos e renda, mas com comprometimento da qualidade de vida dos trabalhadores. (PICCININI *et al*, 2003, p. 14).

Com relação à Qualidade de Vida no Trabalho, estes autores consideram que duas cooperativas oferecem boas condições de trabalho, duas são razoáveis e duas ruins. Estas duas cooperativas foram consideradas com condições de trabalho ruins devido, segundo os autores, à intermediação de mão de obra sem as garantias de direitos sociais e com características de emprego que são a pessoalidade, a subordinação e a habitualidade “descaracterizando o que se considera uma verdadeira cooperativa.” (PICCININI *et al*, 2003, p. 14).

### **2.3.3 Estudos em flexibilização das formas de contratação**

Rubery *et al* (2002) apontam três motivos que levam as empresas a utilizar a multicontração: o primeiro motivo está na redução de custos, o segundo está no foco numa estrutura baseada estritamente no *core business* da empresa e como terceiro motivo existe a aprendizagem e aquisição de novos conhecimentos, já que há a contratação de pessoal qualificado, com competências específicas que não são do *core business* da empresa, mas que agregam novos conhecimentos e experiências. No caso deste último, segundo os autores, o contratado dificilmente compartilha integralmente o seu conhecimento.

Os autores levantam diversas ambigüidades na contratação do trabalho terceirizado, e também do trabalho por projetos, como apresentamos a seguir.

A primeira delas é a responsabilidade pela saúde e segurança no trabalho que, embora o terceirizado atue fisicamente na empresa que contratou o serviço, não há uma regulamentação sobre a responsabilidade com a integridade física do funcionário. A insalubridade é outro item ambíguo neste tipo de contratação já que, em uma relação de trabalho tradicional, haveria uma remuneração compensatória, negociação com sindicatos e busca de soluções para melhoria das condições de trabalho.

O sindicalismo é outra questão ambígua nesta contratação. A empresa que lança mão da terceirização sofre menos com a influência do sindicato, que atua sobre os funcionários diretos, mas não tem o mesmo poder com relação aos contratados, que podem pertencer a diversos sindicatos ou ainda, não ter a proteção da entidade, dado que é uma relação de trabalho pouco discutida na sociedade até o momento. Na prática, os contratados não têm proteção sindical e sofrem não apenas por não ter acesso a benefícios, mas também pela iniquidade salarial e de condições, com a livre forma de contratação. Da mesma forma que os salários podem ser congelados, não há acesso a uma carreira na empresa em que o contratado efetivamente atua; sua carreira dá-se, então, de forma predominantemente horizontal.

A questão da ética e moral é também bastante delicada. Qual a ética o funcionário deve seguir, a do empregador (no caso de subcontratação) ou da empresa a quem presta serviços? De acordo com Rubery *et al* (*Ibid*), um ato antiético que seria tratado com uma demissão imediata por justa-causa na empresa que está recebendo o serviço, pode ser tratado pelo agenciador com simplesmente uma repreensão ao empregado, que não seria desta forma demitido. Além da conduta ética do empregado, os autores questionam também a conduta ética da empresa que contrata o serviço com relação a este trabalhador. Como fica a questão do assédio moral, o desrespeito e o descontentamento no ambiente de trabalho? Embora a legislação proteja o trabalhador moralmente, independentemente de sua condição, na prática é mais difícil aplicar esta proteção legal ao trabalhador terceirizado.

Outra ambigüidade que ocorre refere-se ao controle do processo de trabalho, que não é realizado pelo empregador; tendo em vista que a relação de trabalho é descartável, não haverá necessariamente uma responsabilidade pela qualidade. Agenciado ou não, o empregado sob

modalidade flexível de contratação (temporário, por projeto ou subcontratado) não terá o mesmo nível de fidelidade esperado de um funcionário direto e com carreira na organização que contrata o serviço; a relação de trabalho é considerada como descartável por ambas as partes. Paradoxalmente, Rubery *et al* (*Ibid*) ressaltam que as empresas supõem uma lealdade que não existe por princípio numa relação de terceirização e ainda crêem que a motivação surge espontaneamente com a troca de conhecimentos e o trabalho em grupo, o que, segundo estes autores, não é realidade: os contratados sempre esperam uma perspectiva de trabalho mais longa, além dos mesmos benefícios de um funcionário regularmente contratado.

Giosa (2003, p. 41) define a confiança como uma condição indispensável para o bom relacionamento na terceirização, seja uma terceirização tradicional ou a que assume contornos de flexibilização da contratação, pois, de acordo com este autor, recursos são despendidos e informações confidenciais são trocadas entre os parceiros.

Sarsur *et al* (2002) realizaram uma pesquisa exploratória e quantitativa em empresas instaladas no Brasil com o objetivo de identificar quais as percepções dos gestores em relação aos desafios enfrentados na gestão de pessoas em ambientes de múltiplos vínculos. Constatou-se que não são utilizados critérios de vínculos diferenciados para o *core-worker*, ou seja, aponta uma prática da terceirização por toda a cadeia de valor: 40% ligada a atividades essenciais, ao *core business* da empresa; 36,10%, a atividades não essenciais – serviços repetitivos que não constituem a atividade central da empresa; e 23,70% referem-se à atividades esporádicas, através da contratação de assessorias, consultorias e apoio.

Como maiores desafios percebidos pelos gestores, foram identificados, em ordem de importância:

- a) Contar com uma equipe qualificada de terceirizados/prestadores de serviço;
- b) Garantir a melhoria da qualidade de serviços através da terceirização;
- c) Garantir a padronização dos serviços contratados entre empresa central e terceirizadas/prestadores de serviço;
- d) Obter comprometimento dos empregados das empresas terceirizadas/ prestadores de serviço;
- e) Cumprir as metas dentro dos prazos estabelecidos;



- f) Estabelecer um relacionamento de confiança entre empresa central e terceirizadas/prestadores de serviço;
- g) Reter os melhores empregados das empresas terceirizadas/prestadores de serviço;
- h) Implantar processos que garantam a escolha das melhores empresas/prestadores de serviço com os quais trabalhar;
- i) Fazer com que os empregados das empresas terceirizadas/prestadores de serviço tenham perspectiva de carreira e acesso a promoção;
- j) Fazer com que empregados das empresas terceirizadas/prestadores de serviço recebam os treinamentos necessários ao bom desempenho de suas funções;
- k) Assegurar baixa rotatividade dos empregados das empresas terceirizadas/prestadores de serviço;
- l) Fazer com que os problemas surgidos em situações onde empresa central e terceirizadas/prestadores de serviço atuam juntas sejam assumidos pelos responsáveis;
- m) Exercer ou lidar com a pressão sobre os terceirizados/prestadores de serviço para alcance dos resultados e prazos;
- n) Acompanhar nível de satisfação dos clientes com serviços de terceirizadas/prestadores de serviço.

O estudo mostrou que as principais queixas dos empregados das terceirizadas, que chegam aos gestores das empresas centrais, são as diferenças de remuneração e benefícios que, entretanto, não estão entre as principais preocupações dos gestores. Verificou-se que quanto maior o nível hierárquico alcançado, maior o número de relacionamentos que o gestor possui com empresas terceirizadas concluindo que quanto mais o profissional ascende na carreira, maior a necessidade de sua preparação para gestão de múltiplos vínculos. Adicionalmente, verificou-se que em 91,4% dos casos, aquele que escolhe as empresas com as quais trabalha, também é quem negocia as condições de prestação de serviço. De acordo com os autores, essa situação tende a gerar uma relação de confiança e comprometimento entre contratante e contratada, construindo um melhor relacionamento, centrado na confiança e na convergência de objetivos.

Vemos que, com o acirramento da competitividade no final do século XX, o mercado de trabalho como um todo, formal e informal, tem se precarizado. Kremer (2005) relata que esta precarização ocorre à medida em que o trabalho se tornou instável, intenso, mal-remunerado, com redução ou mesmo sem direitos e com danos à saúde. Houve uma diminuição no preço

da força de trabalho, com a migração dos trabalhadores, no mercado formal, de faixas de remuneração mais elevadas para faixas de remuneração menores e pela migração de postos de trabalho das empresas centrais para as terceirizadas, seja a mão-de-obra formal ou informal. Adicionalmente, a remuneração do trabalho sem carteira assinada é em média 40% inferior à média do trabalho com carteira assinada. A qualidade dos postos de trabalho sofreu degradação também sob a ótica do ritmo de trabalho, da jornada e das condições de saúde do trabalhador. De acordo com este autor, doenças ocupacionais como LER E DORT assumem proporções preocupantes.

De acordo com Pastore (2006) a média de acidentes de trabalho fatais é mais alta nas empresas prestadoras de serviços – cerca do dobro - e se deve provavelmente a terceirizações mal-feitas, com foco no curto prazo. A saída, segundo Pastore, é a parceria, onde a confiança mútua é fundamental.

Os contratos precisam ser longos, bem monitorados e avaliados conjuntamente. As tomadoras precisam entender que o importante não é reduzir custos, mas sim construir um ambiente de trabalho cordial, seguro e eficiente. Esta é a grande diferença entre o “menor preço” e o “melhor preço”. É também a maneira mais eficaz para terceirizar sem machucar ou matar. (PASTORE, 2006, pág. 58).

### 3 MÉTODOS E INSTRUMENTOS

Neste capítulo discutimos a natureza do estudo, desenho do problema, variáveis, hipóteses, procedimentos de pesquisa, os instrumentos utilizados para a realização deste trabalho e a organização estudada.

#### 3.1 Natureza e Método

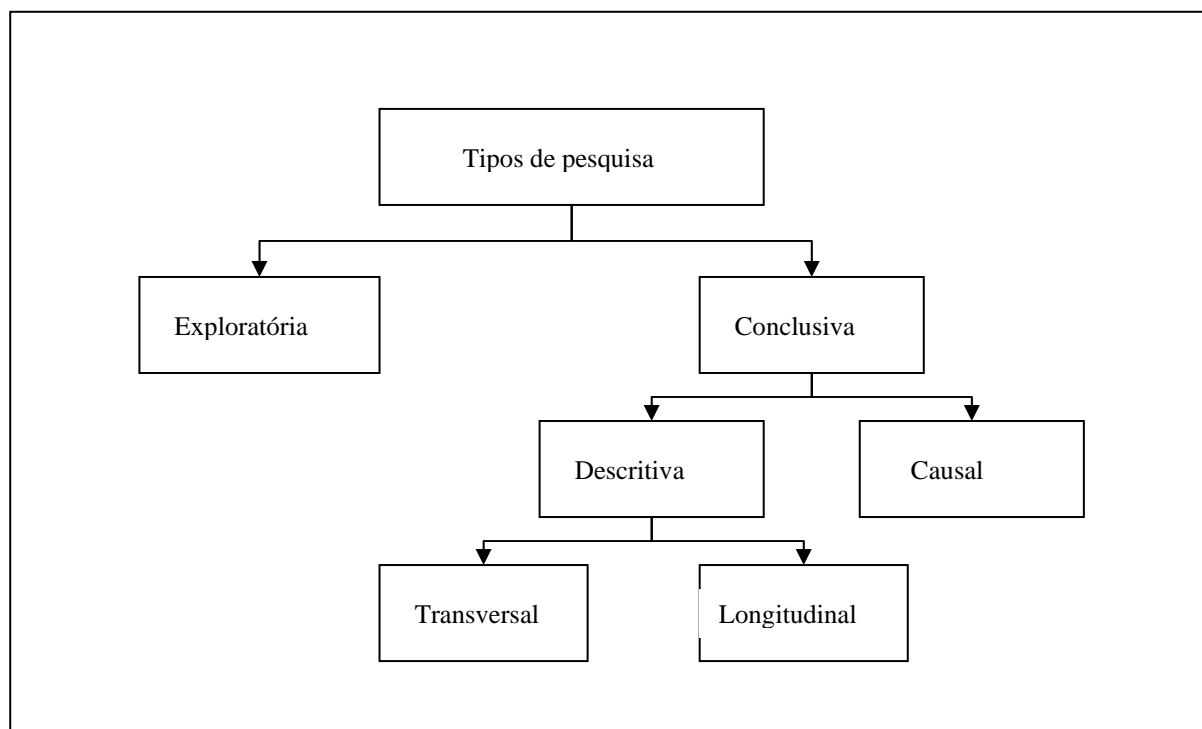
Há tradicionalmente três tipos de estudos: os exploratórios, os descritivos e os causais (HAIR, 2005b; MALHOTRA, 2001; SELLTIZ, 1960). De acordo com Selltiz (*Ibid*), podem ser assim caracterizados:

- a) O exploratório (ou formulador), cuja principal acentuação é a descoberta de idéias e intuições, tem como objetivo a familiarização com o fenômeno ou ainda uma nova compreensão deste, para formular um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses;
- b) O descritivo, onde se busca a maior exatidão possível, com um mínimo de viés. Neste caso os objetivos podem ser a apresentação precisa das características de uma situação, um grupo ou um indivíduo específico (com ou sem hipóteses específicas iniciais) ou a verificação da frequência com que algo ocorre ou com que está ligado;
- c) O causal, onde se busca também a maior precisão, mas permitindo a verificação de uma hipótese de relação causal entre as variáveis.

Na prática, esses diferentes tipos de estudos nem sempre são nitidamente separáveis; o que ocorre é uma acentuação de um ou outro tipo. Nas ciências sociais aplicadas em geral os estudos são exploratórios, pois toda a pesquisa traz um certo pioneirismo (*Ibid*).

Malhotra (2001) também define as pesquisas exploratória, descritiva e causal como as classificações fundamentais de concepções de pesquisa e que estas podem ser combinadas de

acordo com a natureza do problema. Entretanto, o autor considera que os estudos descritivos e causais podem ser entendidos como conclusivos, conforme a Ilustração 2.



**Ilustração 2: Tipos de pesquisa.**

FONTE: adaptado de MALHOTRA; 2001, p. 105.

Nos estudos transversais a coleta de informações é realizada de uma só vez. Nos estudos transversais únicos a pesquisa é feita em uma única amostra e nos transversais múltiplos em várias amostras. Nos estudos longitudinais o estudo é realizado repetidamente com uma mesma amostra fixa (*Ibid*).

Este estudo não pode ser considerado causal porque, segundo Malhotra (2001) seria necessário o controle das variáveis indiretas e a manipulação de uma ou mais variáveis independentes, como em um experimento (MALHOTRA, 2001).

Pelos motivos acima expostos, pode-se considerar este estudo como exploratório e conclusivo; descritivo e transversal único.

Como estratégia de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso, com o propósito de estudar o fenômeno, que é atual, dentro de um contexto específico. De acordo com Yin (2005, p. 32) “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Além disso, este estudo atende às três condições que definem a escolha da estratégia pelo estudo de caso, como demonstra o Quadro 5.

**Quadro 5 - Tipos de estratégias em estudos de caso**

Estratégia	Forma de questão	Exige controle sobre eventos comportamentais	Focaliza acontecimentos contemporâneos
Experimento	Como, por que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim/não
Pesquisa histórica	Como, por que	Não	Não
Estudo de caso	Como, por que	Não	Sim

Fonte: Yin; 2005, p.24.

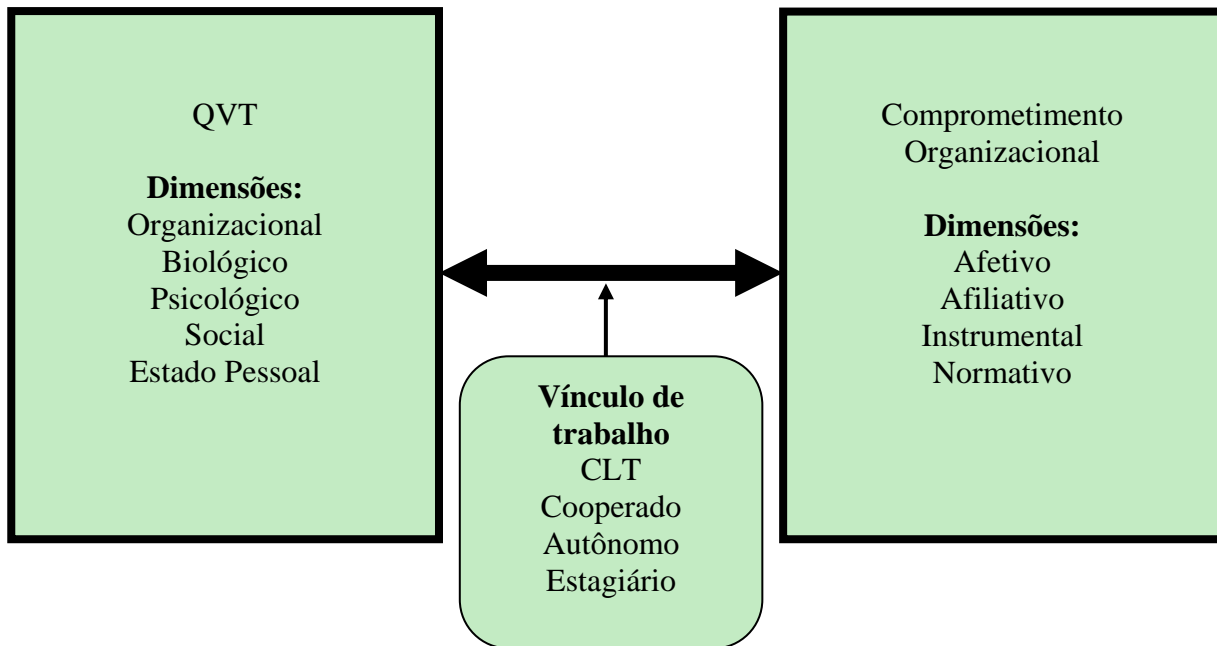
Os dados quantitativos são mensurações em que números são usados diretamente para representar as propriedades de algo, encontrando-se desta forma propícios à análise estatística; os dados qualitativos, por sua vez, representam a descrição de coisas sem a atribuição direta de números – ao contrário, os dados são coletados por meio do registro de palavras e por vezes imagens (HAIR *et al*, 2005b).

As abordagens qualitativas para coleta de dados são frequentemente usadas no estágio exploratório do processo de pesquisa. Seu papel é identificar e/ou refinar os problemas de pesquisa que possam ajudar a formular e testar estruturas conceituais. Por sua vez, as abordagens quantitativas para coleta de dados são muito usadas quando temos problemas de pesquisa ou modelos teóricos bem definidos. A validação desses conceitos e modelos normalmente envolve o uso de dados obtidos em surveys de grande escala. (HAIR *et al*, 2005b, p. 170).

Um estudo de caso pode não apenas incluir mas também se limitar a evidências quantitativas, não sendo este tipo de evidência o que diferencia a estratégia de pesquisa. Os estudos de casos podem se basear em qualquer mescla de provas quantitativas e qualitativas (YIN, *op. Cit.*, p. 34). Por possuir as características acima expostas, pode-se considerar este estudo como quantitativo e qualitativo.

### 3.2 Desenho do Problema e Hipóteses

O desenho do problema deste estudo está representado na Ilustração 3.



**Ilustração 3 – Desenho do problema e hipóteses**

Definimos como variáveis de estudo a Qualidade de Vida no Trabalho e o Comprometimento Organizacional. A variável Vínculo de Trabalho foi trabalhada como parâmetro central no desenvolvimento deste estudo.

Considerando o objetivo principal deste trabalho, que é o estudo das possíveis relações entre práticas de contratação em gestão de pessoas com a qualidade de vida no trabalho e o comprometimento organizacional, foram desenvolvidos os objetivos secundários e as hipóteses a serem testadas para atingimento destes objetivos. Desta forma, vale lembrar que os objetivos secundários elaborados são os seguintes:

- a) Identificar os elementos da qualidade de vida no trabalho;
- b) Identificar os elementos do comprometimento;
- c) Identificar o contexto das relações de trabalho;

- d) Identificar relações entre a QVT e o comprometimento;
- e) Identificar relações entre a QVT e os tipos de relações contratuais;
- f) Identificar relações entre os tipos de relações contratuais e o comprometimento;
- g) Identificar as ordens de importância para escolhas de bem-estar para cada contrato.

Os três primeiros objetivos secundários foram atendidos pela revisão teórica efetuada no capítulo 2 do presente estudo. Para os objetivos secundários restantes, foram elaboradas as seguintes hipóteses:

H<sub>1</sub>: Existe correlação entre a satisfação com a qualidade de vida no trabalho e o comprometimento organizacional.

H<sub>2</sub>: Colaboradores com vínculos contratuais diferenciados possuem satisfação com qualidade de vida no trabalho diferenciada.

H<sub>3</sub>: Colaboradores com vínculos contratuais diferenciados possuem atribuições de importância em qualidade de vida no trabalho diferenciadas.

H<sub>4</sub>: Colaboradores com vínculos contratuais diferenciados possuem comprometimento diferenciado.

### **3.3 Unidade Amostral**

Unidade Amostral é a unidade básica que contém os elementos da população a ser submetida à amostragem (MALHOTRA, 2001, p. 302).

Os critérios de seleção da organização a ser estudada foram o porte, ou seja, ser de no mínimo médio porte (acima de 100 empregados) e a presença de equipes com vínculos contratuais múltiplos nas operações da empresa.

A unidade de estudo foi o IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas, onde é possível encontrar equipes com diversos tipos de vínculos contratuais – autônomos que recebem por

RPA (Recibo de Pagamento Autônomo), autônomos que emitem nota fiscal, autônomos que recebem por cooperativa e demais trabalhadores que nesta organização trabalham contratados por empresas especializadas em prestação de serviços e terceirização.

### 3.4 Amostra

Na amostragem probabilística, cada elemento da população tem uma chance fixa de ser incluído na amostra e possibilita ao pesquisador fazer inferências ou projeções sobre a população-alvo, mediante o cálculo de intervalos de confiança. Já a amostragem não-probabilística não utiliza técnica de seleção aleatória e confia no julgamento pessoal do pesquisador, com a possibilidade de oferecer boas estimativas das características da população, mas não permitindo a avaliação objetiva da precisão dos resultados amostrais (MALHOTRA, 2001).

Na amostragem não-probabilística o pesquisador usa métodos subjetivos, tais como a sua experiência pessoal, conveniência ou conhecimento especializado para selecionar os elementos da amostra. Mesmo não podendo generalizar as suas descobertas para a população-alvo com um grau mensurado de segurança, não significa que amostras não-probabilísticas não devem ser utilizadas. Em algumas situações, elas podem ser uma alternativa preferível. O acesso e a participação dos respondentes constituem-se em uma importante consideração para garantir que o tamanho da amostra seja confiável, eficiente e representativo (HAIR *et al*, 2005b).

Como a amostra foi aleatória, e os trabalhadores que participaram da pesquisa foram os que estavam presentes no momento da pesquisa, trata-se de uma amostra probabilística. As unidades onde esta pesquisa foi feita foram selecionadas após um mapeamento da distribuição dos vínculos contratuais nas diversas áreas da organização, sendo selecionadas áreas cujas equipes tivessem características que atendessem aos objetivos do estudo. Os critérios de seleção das unidades pesquisadas foram a presença de equipes mais heterogêneas no aspecto contratual e menor dispersão geográfica dos colaboradores de cada área entre si. Adicionalmente, houve um esforço de obtenção de uma amostra com representação da



população da organização, e a pesquisa foi realizada tanto nas áreas técnicas como administrativas.

### **3.5 O instrumento de mensuração**

Foi utilizado um questionário auto-administrado com questões subjetivas, ou seja, que captam a opinião do indivíduo.

O questionário, que pode ser encontrado no Apêndice 1, foi construído utilizando-se como base os instrumentos já validados de qualidade de vida no trabalho (BPSO-96, LIMONGI-FRANÇA, 1996, parte 2 – Satisfação do Empregado) e de comprometimento organizacional (MEDEIROS, 2003). Ao questionário foi acrescentada uma carta explicativa com o objetivo da pesquisa e telefones para informações, garantindo o sigilo dos dados individuais. O BPSO-96 e o instrumento de Medeiros (2003) são validados na cultura brasileira e possuem abrangência de indicadores.

O BPSO-96 é resultado da pesquisa de doutorado da autora (*op.cit.*), que examinou a Qualidade de Vida no Trabalho nas manufaturas de médio porte com certificação ISO 9000 – em 26 empresas, na Região de São Paulo, obtendo 446 questionários – com o objetivo de investigar as prováveis relações entre esforço da empresa (parte 1 do instrumento) e satisfação dos empregados (parte 2 do instrumento) através de indicadores empresariais selecionados com critérios da abordagem biopsicossocial e com base na literatura de qualidade de vida no trabalho. Como resultado foi validado um instrumento que inclui a dimensão organizacional. No presente estudo foi utilizada a parte referente à satisfação dos empregados, que se encontra no Anexo 1, atendendo ao foco definido para este trabalho.

Os indicadores de comprometimento de Medeiros (2003) foram construídos a partir de 60 indicadores do comprometimento organizacional, que por sua vez foram baseados nos instrumentos de Meyer, Allen e Smith (1993), de 18 itens, e do instrumento de O'Reilly e Chatman (1986), de 12 itens. Além destes, foram utilizados 30 indicadores construídos a partir da revisão teórica realizada pelo autor. Em uma primeira etapa foi realizada análise fatorial com os dados de 305 entrevistas com vendedores de 170 lojas de shopping centers na

cidade de Natal e na segunda etapa do estudo foi realizada análise fatorial confirmatória com Modelagem de Equações Estruturais, a partir de 28 indicadores para confirmar as dimensões latentes anteriormente identificadas, com os dados de entrevistas com 269 empregados de 82 hotéis localizados em Fortaleza, Natal e Recife. Com análise fatorial exploratória, análise fatorial confirmatória e análise de consistência interna foram validadas seis das sete dimensões latentes identificadas na primeira etapa.

Quando o IPT concedeu autorização para realização da pesquisa, passou-se para a fase de adaptação do instrumento à cultura da organização. Foi encontrada na instituição uma pesquisa realizada em 2002 junto a duas áreas da organização, tendo sido utilizada a segunda parte do instrumento BPSO-96 (LIMONGI-FRANÇA, 1996), referente à satisfação do funcionário com a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho. Este instrumento havia sido adaptado, com o acréscimo de diversos tópicos adequando-o assim à cultura da instituição. Além disso, a escala havia sido alterada de Likert de 0 a 10 para Likert de 1 a 5, adicionando-se também uma escala para importância, além de satisfação. Após a aplicação do questionário, a equipe do IPT sugere, em seu relatório, a modificação da escala para a escala Likert de 0 a 4, como está no Anexo 2.

Na época, a força de trabalho era de 941 funcionários no quadro, 41 bolsistas, 216 terceirizados, perfazendo um total de 1 198 colaboradores. As unidades estudadas foram a Coordenadoria de Gestão do Patrimônio e a Coordenadoria de Suprimentos, compreendendo 62 funcionários, de ambos os sexos e com formação escolar variando do primeiro grau a curso superior (IPT, 2003).

As questões quantitativas do BPSO-96 foram elaboradas na escala Likert de 0 a 10; o instrumento encontrado no IPT utilizou a escala Likert de 1 a 5 e instrumento de comprometimento de Medeiros (2003) foi planejado na escala Likert de 1 a 6. O instrumento utilizado nesta pesquisa foi uniformizado na escala Razão, com atribuição de notas de 0 a 10, para possibilitar o uso de técnicas estatísticas variadas. Mais algumas assertivas foram acrescentadas, em decorrência da revisão teórica sobre institutos de pesquisas e adequação à cultura encontrada. Os cinco blocos com a abordagem biopsicossocial do instrumento utilizado no presente estudo, com as assertivas com escala razão, estão dispostos nos Quadro 6. As assertivas referentes ao instrumento original e as derivadas do instrumento encontrado no IPT estão marcadas na coluna *Obs.* (observação).

**Quadro 6 – Indicadores e dimensões do BPSO**

Variável	Indicadores e Dimensões do BPSO	Obs.
<b>ASPECTOS ORGANIZACIONAIS</b>		
SORG1	Imagem da organização junto aos funcionários	BPSO
SORG2	Ética	
SORG3	Qualidade dos procedimentos administrativos (ausência de burocracia)	BPSO
SORG4	Atendimento às rotinas de pessoal (registro, pagamentos, documentos etc.)	BPSO
SORG5	Mecanismos de integração de equipes multidisciplinares	IPT, 2003
SORG6	Oportunidade de treinamento e desenvolvimento profissional	BPSO
SORG7	Ouvidoria interna	IPT, 2003
SORG8	Oportunidade de participar de decisões (alta adm. E gerências)	BPSO
SORG9	Melhorias nos processos de trabalho e novas tecnologias	BPSO
SORG10	Natureza do meu trabalho	
SORG11	Autonomia sobre meu trabalho	
<b>ASPECTOS BIOLÓGICOS</b>		
S BIO1	Atendimento do ambulatório	BPSO
S BIO2	Atendimento do convênio médico	BPSO
S BIO3	Atendimento Odontológico	IPT, 2003
S BIO4	Programa de controle médico e saúde ocupacional	IPT, 2003
S BIO5	Qualidade das SIPATS – Sem. de Prev. de Acidentes	BPSO
S BIO6	Controle dos riscos ergonômicos	BPSO
S BIO7	Oportunidade de realizar ginástica no trabalho	BPSO
S BIO8	Qualidade da atuação da CIPAs	BPSO
S BIO9	Controle dos riscos ambientais	IPT, 2003
S BIO10	Qualidade das Refeições oferecidas pela empresa	BPSO
S BIO11	Estado geral de saúde dos colegas e superiores	BPSO
S BIO12	Qualidade da limpeza interna e externa às edificações	IPT, 2003
<b>ASPECTOS PSICOLÓGICOS</b>		
SPSI1	Confiança nos critérios de recrutamento e seleção	BPSO
SPSI2	Forma de avaliação do desempenho	BPSO
SPSI3	Confiança nos mecanismos de promoção	
SPSI4	Oportunidade de carreira	BPSO
SPSI5	Remuneração	BPSO
SPSI6	Tipo de vínculo (Contrato de trabalho)	IPT, 2003
SPSI7	Espírito de coletividade / cooperação	IPT, 2003
SPSI8	Clima de camaradagem entre as pessoas	BPSO
SPSI9	Ausência de interferência na vida pessoal	BPSO
<b>ASPECTOS SOCIAIS</b>		
SSOC1	Qualidade de convênios (farmácia, compras, supermercado)	BPSO
SSOC2	Atendimento aos filhos (creche, escola)	BPSO

*(continua na próxima página)*

*(continuação)*

SSOC3	Qualidade da cesta básica	BPSO
SSOC4	Qualidade dos seguros de previdência privada	BPSO
SSOC5	Financiamento para cursos externos (faculdade, línguas, cursos técnicos, profissionalizantes etc.)	BPSO
SSOC6	Formas de organização dos funcionários (associações, conselhos, sindicatos)	IPT, 2003
SSOC7	Loja de conveniência	IPT, 2003
SSOC8	Oportunidade para distração (futebol, área de lazer, excursões etc.)	BPSO
<b>ESTADO PESSOAL DE QVT</b>		
SPES1	Sensação de bem-estar no trabalho	BPSO
SPES2	Estado geral de tensão (stress) pessoal	BPSO
SPES3	Satisfação com o seu modo próprio de viver o dia a dia (estilo de vida)	BPSO
SPES4	Adequação das Ações de QVT da sua empresa para as suas necessidades pessoais	BPSO
SPES5	Importância da QVT para o resultado do seu trabalho	BPSO

As escalas das perguntas restantes utilizadas no BPSO-96 foram mantidas - são as escalas nominais SIM/NÃO/NÃO SEI, como no Quadro 7. Também foram mantidas as questões qualitativas de eventos que ocorrem, práticas que faltam e assinalar as palavras-chave sobre o conceito de QVT.

**Quadro 7 - Percepção de bem-estar**

Variável	Percepção de bem-estar	Obs.
SD1	Utilizou remédios para dores específicas?	BPSO
SD2	Sofreu internação em hospital?	BPSO
SD3	Foi atendido em pronto-socorro	BPSO
SD4	Utilizou o convênio médico	BPSO
SD5	Utilizou o serviço de saúde da organização	BPSO
SD6	Faltou ao trabalho por mal-estar ou doença?	BPSO
SD7	Apresentou insônia?	IPT, 2003
SD8	Acordou cansado regularmente?	IPT, 2003
SD9	Sentiu depressão? (outros sintomas – desânimo)	IPT, 2003
SD10	Sentiu-se nervoso, irritado com frequência?	IPT, 2003
SD11	Apresentou dores no corpo?	IPT, 2003
SD12	Teve síndrome de Pânico?	IPT, 2003

*(continua na próxima página)*

*(continuação)*

Variável	Percepção de cuidados com a saúde	Obs.
H1	Fumou?	IPT, 2003
H2	Fez atividade física/esportiva regularmente?	IPT, 2003
H3	Fez pelo menos 3 refeições ao dia?	IPT, 2003
H4	Consumiu alimentos gordurosos / frituras regularmente?	IPT, 2003
H5	Abusou do sal na comida?	IPT, 2003
H6	Tomou muito café e chá preto?	IPT, 2003
H7	Levou trabalho para casa?	IPT, 2003
H8	Trabalhou, regularmente, além de seu horário normal de trabalho?	IPT, 2003
H9	Tirou férias anuais?	IPT, 2003
H10	Levou os problemas do trabalho para casa?	IPT, 2003
H11	Levou os problemas de casa para o trabalho?	IPT, 2003

Todas as questões de ambos os instrumentos foram preservadas, exceto por uma das quatro assertivas da dimensão normativa Sentimento de Obrigação em Permanecer na Instituição: “Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.” por uma falha na impressão. As assertivas de comprometimento do instrumento de Medeiros (2003), que pode ser encontrado no Anexo 3, estão no Quadro 8.

**Quadro 8 - Indicadores e dimensões do comprometimento organizacional**

Variável	Indicadores e Dimensões do Comprometimento Organizacional
Dimensão Internalização de Valores e Objetivos Organizacionais	
CAFE1	Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornando mais similares.
CAFE2	A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.
CAFE3	Eu me identifico com a filosofia desta organização.
CAFE4	Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.
Dimensão Sentimento de Obrigação em Permanecer na Organização	
CNOP1	Eu não deixaria esta organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
-	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.
CNOP2	Eu me sentiria culpado se deixasse a minha organização agora.
CNOP3	Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.

*(continua na próxima página)*

*(continuação)*

Dimensão Sentimento de Obrigação pelo Desempenho	
CNOD1	Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.
CNOD2	Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.
CNOD3	O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.
CNOD4	O empregado tem obrigação de sempre cumprir suas tarefas.
Dimensão Sentimento de Fazer Parte	
CAFI1	Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.
CAFI2	Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.
CAFI3	Sinto que meus colegas me consideram como um membro da equipe de trabalho.
CAFI4	Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.
Dimensão Falta de Recompensas e Oportunidades	
CINO1	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.
CINO2	A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício desta organização.
CINO3	Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente.
CINO4	Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.
Dimensão Linha Consistente de Atividade	
CINC1	Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí o meu emprego.
CINC2	Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.
CINC3	Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.
CINC4	Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.
Dimensão Poucas Alternativas	
CINA1	Se eu decidisse deixar a minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
CINA2	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a organização.
CINA3	Uma das conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.
CINA4	Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.

### 3.6 Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho

Algumas palavras foram acrescentadas ao instrumento BPSO-96, com a finalidade de adaptá-lo aos objetivos deste estudo, conforme explicado a seguir:

- Foram mantidas todas as palavras, exceto a palavra segurança, que foi substituída pelas palavras segurança física e estabilidade de emprego, para localizar mais precisamente o significado da palavra segurança para o respondente.
- Foram acrescentadas as palavras liberdade, autonomia, local de trabalho e horário de trabalho, que parecem ser palavras importantes quando se trata de diferenças na relação contratual. Durante o planejamento deste trabalho, vários profissionais com diferentes vínculos contratuais foram questionados, de maneira informal, em suas percepções de QVT, sempre em relação ao tipo de vínculo contratual. Os principais conceitos citados foram autonomia, liberdade, segurança (no sentido de estabilidade no emprego) e flexibilidade de local e horário de trabalho.

**Quadro 9 - Conceito de qualidade de vida no trabalho**

Área de investigação	Significado de QVT
Biológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saúde</li> <li>• Ausência de acidentes</li> <li>• Segurança física</li> <li>• Horário de trabalho</li> </ul>
Psicológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amor</li> <li>• Paz</li> <li>• Realização pessoal</li> <li>• Liberdade</li> </ul>
Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiança</li> <li>• Amizade</li> <li>• Responsabilidade</li> <li>• Local de trabalho</li> </ul>
Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento</li> <li>• Humanismo</li> <li>• Competitividade</li> <li>• Estabilidade de emprego</li> <li>• Autonomia</li> </ul>

### 3.7 Análise dos dados

Após utilização dos testes Alpha de Cronbach, para verificar a consistência do banco de dados, e Kolmogorov-Smirnov, para testar a normalidade, buscou-se confirmar as hipóteses utilizando testes paramétricos.

Para verificar as associações entre a satisfação com a qualidade de vida no trabalho e o comprometimento (hipótese H<sub>1</sub>) optou-se pela análise de correlação.

Para testar as hipóteses restantes, foi utilizada a análise de variância (ANOVA) para verificar a existência de diferenças significativas de opinião entre os diversos vínculos contratuais. As informações referentes a percepção de saúde e conceito de QVT foram mantidos como dados complementares.

### 3.8 O Pré-Teste do instrumento

O pré-teste foi realizado junto a seis pessoas, tanto de forma on-line como também pessoalmente. Foi aplicado primeiramente com duas pessoas, via on-line. Após as alterações ocorridas com o conhecimento do Relatório da Comissão de Qualidade de Vida no IPT, foram feitos testes com mais quatro pessoas, todas com curso superior e pós graduação. De acordo com Hair *et al* (2005b), com relação ao tamanho ideal da amostra de um pré-teste, o menor número pode ser de quatro ou cinco indivíduos e o máximo de trinta indivíduos.

O primeiro pré-teste foi respondido por uma professora de música, prestadora de serviços em uma escola e por uma aluna do mestrado em administração que trabalha em vínculo CLT em uma empresa de consultoria. Ambas levaram até dez minutos para responder o questionário. Na segunda aplicação do teste, com as alterações sugeridas pelas duas respondentes e as alterações advindas da adequação do instrumento ao IPT, os quatro respondentes levaram 15 minutos para completá-lo. Todos os seis participantes responderam ao teste com exatidão, com exceção do bloco de palavras de Conceito de QVT, onde dois participantes responderam



com “x”. O instrumento foi então alterado, realçando-se as partes mais importantes do enunciado e a distribuição espacial.

Com relação aos dois primeiros respondentes, que responderam com exatidão a todas as perguntas, a professora fez os seguintes comentários: “não tenho qualidade de vida nesta escola” e “não faz o menor sentido ´vestir a camisa` desta escola” .

Já a consultora fez os seguintes comentários: “se eu fosse terceirizada, as minhas respostas poderiam ter sido diferentes”; “Achei que as questões estão claras e o questionário está bem estruturado.”; “um dos motivos que contribuem para eu não ter achado extenso foi a divisão em tópicos (organiza, dá senso de seqüência) e pelo assunto ser interessante”; “ao responder o seu questionário, as experiências e lembranças vieram à mente, levando à reflexão: ´pôxa, eu realmente não tinha qualidade de vida!`. As notas que damos é a prova disso.” “Adorei o item: Estado pessoal de QVT.” Por sugestão do respondente, adicionou-se o nível hierárquico “técnico”.

Os participantes da segunda fase do pré-teste acharam o instrumento adequado e claro. Disseram, ainda, que o instrumento não é longo. Um dos participantes recomendou que este instrumento fosse aplicado apenas em organizações de médio e grande porte.

Optou-se por não misturar as assertivas do questionário, mantendo coerência no instrumento e fidelidade aos instrumentos originais. Embora o número de respondentes ao pré-teste tenha sido pequeno, foi feito com estudantes de mestrado e doutorado e, aparentemente, não se notou problemas com relação à ordem das questões e o procedimento não foi questionado pelos participantes.

### **3.9 Coleta de dados**

Os questionários foram aplicados pessoalmente, permitindo o preenchimento pelo colaborador na própria mesa de trabalho. Buscou-se recolher estes formulários após meia hora evitando ruídos (conversas entre os trabalhadores) e promovendo que a opinião do respondente fosse preservada. Embora os formulários tenham sido entregues e recolhidos

pessoalmente, sem passagem pelo gestor, notou-se que os colaboradores, em geral, deixavam sempre alguma questão do perfil em branco, provavelmente para que não pudessem ser reconhecidos. A maioria dos colaboradores mostrou-se com boa vontade em responder a pesquisa, sendo que alguns deles, por terem chegado mais tarde devido a reuniões fora do prédio, pediam para preenchê-lo. Os gestores das áreas visitadas forneceram total apoio, viabilizando que a maioria dos colaboradores participasse da pesquisa.

Por se tratar de um estudo de caso, durante a coleta, alguns gestores das áreas visitadas, após responderem ao questionário, foram entrevistados para complementação das análises efetuadas.

A coleta dos dados foi realizada no período de 18 de abril a 12 de maio de 2006, em um período de expectativa, com a recente mudança dos estatutos, ocorrida em março, e a troca da diretoria da instituição, com a saída do diretor superintendente e entrada de um diretor presidente. A instituição havia passado recentemente por um período de reestruturação organizacional, iniciado em 2005 com a redistribuição das diversas Divisões em Centros. Quando o CETAE (Centro de Tecnologias Ambientais e Energéticas) foi visitado, havia caixas e móveis sendo organizados e alguns funcionários ainda estavam sem computador conectado à rede, devido à mudança de prédio. Além disso, uma empresa de consultoria encontrava-se, neste período, assessorando a revisão da estratégia da organização.

Outro fato ocorrido durante a coleta dos dados foi a campanha de vacinação contra gripe, oferecida a todos os colaboradores, independentemente do tipo de vínculo contratual.

### **3.10 Instituto de Pesquisas Tecnológicas – IPT: histórico e características**

O IPT, Instituto de Pesquisas Tecnológicas, foi criado em 24 de junho de 1899 com o nome de Gabinete de Resistência de Materiais, pelo Prof. Antônio Francisco de Paula Souza, como um pequeno laboratório de suporte experimental às aulas da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Em 1934, a instituição recebeu o nome atual tornando-se uma autarquia anexa à Escola Politécnica, mas autônoma financeira e administrativamente (AGOPYAN, 2006). Atualmente – a partir de 1976 - o IPT é uma empresa pública,

constituída como sociedade por ações, vinculada institucionalmente à Secretaria da Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo - SCTDE. É uma instituição de referência nacional no campo da inovação tecnológica, com os seguintes campos de atuação (IPT, 2006):

- Pesquisa, desenvolvimento e engenharia não-rotineira;
- Serviços tecnológicos especializados;
- Tecnologia industrial básica;
- Educação continuada.

O Instituto situa-se no campus da Cidade Universitária em São Paulo e possui ainda duas unidades - em Franca e Guarulhos. Sua área construída é de 100 mil m<sup>2</sup> e abriga uma das maiores concentrações laboratoriais da América Latina. O Instituto é reconhecido reiteradas vezes pelas contribuições propiciadas a seus clientes e parceiros dos segmentos privado, governamental e terceiro setor. Pelo conjunto de sua obra o IPT recebeu do Presidente da República, em 2002, o Prêmio Finep de Inovação Tecnológica (*Ibid*).

Atualmente, a instituição entende como missão o seguinte (*Ibid*):

- Prover de maneira sustentável e articulada soluções tecnológicas eficazes antecipando, diagnosticando e resolvendo desafios tecnológicos;
- Dar suporte à formulação e implantação de políticas públicas de interesse do Estado de São Paulo e disseminar conhecimento especializado;
- Atuar de maneira multidisciplinar em campos do conhecimento que sejam de alta relevância para a sociedade e nos quais o instituto possua reconhecida capacitação.

Como visão de negócio, foi elaborado o visão 2015, que consiste em (*ibid*):

- Liderar nacionalmente o provimento de soluções tecnológicas em áreas selecionadas;
- Ser parceiro tecnológico preferencial dos produtores de bens e serviços, além de referência internacional em inovação nas áreas estratégicas em que está capacitado;
- Ser referência na América Latina em tecnologias aplicadas à melhoria da qualidade de vida e referência tecnológica na formulação e implantação de políticas públicas em áreas selecionadas;
- Ser a instituição de pesquisa com as melhores condições de trabalho no Brasil.

Recentemente a instituição passou por uma reestruturação, sendo as antigas Divisões rearranjadas e passaram a constituir Centros Interdisciplinares. Diretamente subordinadas ao Diretor-Presidente estão a Diretoria de Operações e Negócios, a Diretoria de Desenvolvimento de Opções Estratégicas, a Diretoria Financeira e a Diretoria de Organização e Processos. Os Centros estão distribuídos como segue:

Na Diretoria de Operações e Negócios:

- CENATEC - Centro de Aperfeiçoamento Tecnológico;
- CETAC - Centro Tecnológico do Ambiente Construído;
- CETAE – Centro de Tecnologias Ambientais e Energéticas;
- CETIM - Centro Tecnológico da Indústria da Moda (em Franca e em São Paulo);
- CIAM - Centro de Tecnologia da Informação, Automação e Mobilidade;
- CINTEQ - Centro Tecnológico de Integridade de Estruturas e Equipamentos;
- CITEC - Centro de Informação Tecnológica;
- CME - Centro de Metrologia Mecânica e Elétrica;
- CMF – Centro de Metrologia de Fluidos;
- CMQ - Centro de Metrologia em Química;
- CNaval - Centro de Engenharia Naval e Oceânica;
- CT-FLORESTA – Centro de Tecnologia de Recursos Florestais;
- CT-Obras – Centro de Tecnologia de Obras de Infraestrutura;
- CTPP – Centro de Tecnologia de Processos e Produtos;
- DEES – Divisão de Economia e Engenharia de Sistemas.

Na Diretoria de Desenvolvimento de Opções Estratégicas:

- Agência IPT de Inovação;
- CCI - Coordenadoria de Cooperação Internacional.

Na Diretoria Financeira:

- CEF – Coordenadoria Econômico Financeira;
- CF – Coordenadoria de Suprimentos.

Na Diretoria de Organizações e Processos:

- CGQ - Coordenadoria de Gestão da Qualidade;

- CGP – Coordenadoria de Gestão do Patrimônio;
- CRH - Coordenadoria de Recursos Humanos.

A FIPT, Fundação Instituto de Pesquisas Tecnológicas, foi constituída em 2002 com a missão de apoiar e fomentar as atividades de ensino, pesquisa e inovação tecnológica, em especial as alinhadas com as áreas de atuação do IPT. O termo de cooperação técnico-científica estabelecido entre o IPT e a FIPT agilizou a comercialização de projetos com agências de fomento, clientes privados e empresas públicas. Desde o início de suas operações, em meados de 2003, foram contratados 48 projetos de caráter educacional, 23 com agências de fomento e 297 com clientes privados. Em 2005, a FIPT propiciou investimentos no IPT da ordem de R\$1,4 milhão, recursos que foram aplicados na aquisição de equipamentos laboratoriais e adequação de salas de aulas, entre outros (*Ibid*).

De acordo com a DRE-2005, Demonstração de Resultado do Exercício de 2005, o IPT obteve, como receita própria, R\$ 61.656 mil e Dotação Orçamentária do Governo de São Paulo no valor de R\$ 55.578 mil (para o exercício de 2006 foram aprovados R\$ 43.600 mil). O Lucro Líquido foi de R\$ 856 mil e o Lucro por Ação foi de R\$ 0,0001 (*Ibid*).

Ainda de acordo com a DRE-2005, as despesas com “Pessoal Administrativo e Encargos Sociais” foram de R\$ 11.262 mil e “Serviços de Terceiros” foram de R\$ 3.816 mil. O Custo com Serviços Prestados, Produtos Vendidos e Desenvolvimento de Projetos” foi de R\$ 82.490 mil (*Ibid*).

O capital social é de R\$ 134.742.764,51 (cento e trinta e quatro milhões, setecentos e quarenta e dois mil, setecentos e sessenta e quatro reais e cinquenta e um centavos), representado por 13.474.276.451 (treze bilhões, quatrocentos e setenta e quatro milhões, duzentos e setenta e seis mil e quatrocentos e cinquenta e uma) ações ordinárias, nominativas, do valor nominal unitário de R\$ 0,01 (um centavo de real), das quais 13.474.183.519 pertencem a Fazenda do Estado de São Paulo (*Ibid*).

Em 2005, O IPT apresentou o seguinte desempenho em números (*Ibid*):

- 52 mil clientes e interessados contataram o Instituto por meio do Serviço de Atendimento ao Cliente, Central de Negócios e Ouvidoria Externa.

- 670 atendimentos por unidades móveis a micro e pequenas empresas (MPEs) em 87 municípios.
- 140 produtos de MPEs adequados para exportação.
- 33 mil documentos técnicos emitidos (relatórios técnicos, relatórios de ensaio, certificados de calibração e pareceres técnicos).
- 11 novas obras especializadas publicadas, atingindo um marco na produção nacional de conhecimento tecnológico: a publicação IPT número 3.000, intitulada “Minerais Industriais: Orientação para Regularização e Implantação de Empreendimentos”, que foi lançada na Federação das Indústrias do Estado de São Paulo - Fiesp, durante evento voltado ao setor mineral.
- 16 contratos com cláusula de transferência de tecnologia.
- 15 anos à frente do Programa de Atendimento Tecnológico aos Municípios – Patem, com 28 atendimentos em 2005.
- Sete patentes depositadas e três programas de computador registrados no Instituto Nacional da Propriedade Intelectual - INPI.
- Oito mil consultas ao acervo de normas técnicas, com acesso a 72 mil normas nacionais e estrangeiras.
- Seis mil pesquisadores e estudantes atendidos na biblioteca técnica.
- Dois mil participantes em programas de educação continuada, que incluem quatro cursos de mestrado profissional com 244 dissertações aprovadas.
- R\$ 3,8 milhões captados na Financiadora de Estudos e Projetos - Finep e Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo - Fapesp, financiando projetos freqüentemente realizados em parceria com empresas.
- 46 eventos científicos e visitas a universidades e centros tecnológicos no exterior.
- Nove países importaram materiais de referência produzidos pelo IPT (empresas na Inglaterra, Estados Unidos, Coréia do Sul, África do Sul, Alemanha, Itália, Portugal, Argentina e Peru).
- Três acordos de cooperação internacional firmados com institutos de pesquisa de grande expressão: National Institute of Standards and Technology – NIST (EUA), Physikalisch-Technische Bundesanstalt – PTB (Alemanha) e Instituto Nacional de Tecnología Industrial – INTI (Argentina).

### 3.10.1 Implantação do Programa “5S”

Como parte do processo de reorganização, foi implantado em 2005 o Programa “5S” (*Seiri*, Senso de Utilização; *Seiton*, Senso de Ordenação; *Seisou*, Sendo de Limpeza; *Seiketsu*, Senso de Saúde; *Shitsuke*, Senso de Autodisciplina), para melhorar a ocupação do espaço físico, a organização e a limpeza do local de trabalho. Um dia inteiro foi dedicado à arrumação, descarte de materiais e limpeza das áreas internas e externas do Instituto. Toda a organização foi envolvida e teve como resultado a triagem e descarte de 45 toneladas de papel, 21 toneladas de sucata de ferro, 1,5 tonelada de cobre e 132 metros cúbicos de madeira (IPT, *op. cit.*).

### 3.10.2 Equipe

Em relação aos números referentes à equipe de trabalho, há constantes mudanças. Nesta pesquisa, trabalhou-se com os dados referentes a dezembro de 2005. Nesta data, mais de 70% dos colaboradores encontravam-se diretamente envolvidos em atividades-fim do IPT. Desde 2002, existe o Programa Novos Talentos que, anualmente, recebe bolsistas de cursos técnicos, de graduação em nível superior e de pós-graduação. A distribuição está retratada na Tabela abaixo 1, onde a coluna *terceiros* refere-se aos funcionários da FIPT, CPTI (Cooperativa de Serviços e Pesquisas Tecnológicas e Industriais) e funcionários de empresas terceirizadas, nomenclatura utilizada na organização.

**Tabela 1- Distribuição da força de trabalho no IPT**

<b>FOCO</b>	<b>CLT</b>	<b>Autônomos</b>	<b>Estagiários e Bolsistas</b>	<b>Terceiros</b>	<b>Total</b>	<b>Distribuição</b>
Pesquisa	343	37	183	131	<b>694</b>	43,48%
Apoio Técnico	212	7	31	186	<b>436</b>	27,32%
Gestão	115	0	0	0	<b>115</b>	7,21%
Apoio Administrativo e operacional	145	29	96	81	<b>351</b>	21,99%
<b>TOTAL</b>	<b>815</b>	<b>73</b>	<b>310</b>	<b>398</b>	<b>1596</b>	100%
Distribuição	51,07%	4,57%	19,42%	24,94%	100%	

Com relação à distribuição dos *terceiros*, encontramos a situação retratada na Tabela 2. A CPTI, Cooperativa de Serviços e Pesquisas Tecnológicas e Industriais, também é tratada como empresa de terceirização, sendo uma cooperativa de trabalho.

**Tabela 2 - Distribuição de terceiros**

Função	FIPT	CPTI	Empresas de terceirização	Total
Pesquisa	21	88	22	131
Apoio técnico	12	146	28	186
Gestão	0	0	0	0
Apoio administrativo e operacional	13	43	25	81
Total	46	277	75	398

Por se tratar de uma empresa pública, a abertura de concursos está vinculada a instâncias superiores, dependendo de políticas públicas e, portanto, deixando pouca autonomia aos atores internos da organização.

### **3.10.3 CPTI - Cooperativa de Serviços e Pesquisas Tecnológicas e Industriais**

A CPTI, Cooperativa de Serviços e Pesquisas Tecnológicas e Industriais, é uma sociedade cooperativa sem fins lucrativos, com o objetivo de atender à demanda de tecnologia dos setores público e privado, prestando serviços técnicos e executando estudos e projetos em diversas áreas de atuação. Seus associados, em sua maioria, são oriundos do IPT e da Universidade de São Paulo, nas áreas Civil, Elétrica, Florestal, Química, Qualidade, Geologia, Biologia, Mecânica, Ambiental, Economia e Administração de Empresas (CPTI, 2006).

Para se associar o trabalhador deve adquirir quota de no mínimo R\$ 34,00 (em abril de 2006). O associado conta com assistência médica e odontológica, oferecidas com taxas inferiores ao mercado e diversos treinamentos (FONTE: dados desta pesquisa).

### **3.10.4 Pesquisa de QVT encontrada na instituição**

O Centro de Recursos Humanos do IPT realizou, em 2002, uma pesquisa em Qualidade de Vida no Trabalho junto a duas áreas da organização. Na época, a força de trabalho era de 941 funcionários no quadro, 41 bolsistas, 216 terceirizados, perfazendo um total de 1.198 colaboradores. As unidades estudadas foram a Coordenadoria de Gestão do Patrimônio e a



Coordenadoria de Suprimentos, compreendendo 62 funcionários, de ambos os sexos e com formação escolar variando do primeiro grau a curso superior (IPT, 2003).

A coleta de dados foi realizada no dia 25/06/2002, das 9h00 às 12h00. Foi utilizada a segunda parte do instrumento BPSO-96 (LIMONGI-FRANÇA, 1996), referente à satisfação do funcionário com a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho. Este instrumento foi adaptado, tendo sido acrescentado diversos tópicos adequando-o à cultura da instituição. Além disso, a escala foi alterada de Likert de 0 a 10 para a mesma de 1 a 5, adicionando-se também uma escala para importância, além de satisfação (IPT, *op. cit.*).

A análise desta coleta indicou diferenças entre as percepções de importância e satisfação nos diversos tópicos. Na época, os pesquisadores elaboraram um relatório com os resultados que julgaram mais significativos, descritos a seguir.

Na dimensão biológica, notou-se médias mais baixas em relação à satisfação com ginástica no trabalho e ao atendimento odontológico explicado pela equipe pelo serviço oferecido ter sido retirado. Atualmente, a organização possui atendimento odontológico e continua sem a ginástica laboral. Deve-se lembrar que o IPT ocupa uma área grande, com diversos prédios e ruas, possibilitando a prática de caminhadas, além de uma quadra de esportes.

Na dimensão psicológica, destacaram-se as baixas médias de satisfação para oportunidade de carreira e salário. É importante notar que foi inserida a variável contrato de trabalho indicando a preocupação dos gestores com a satisfação de todos os colaboradores, independente do vínculo contratual estabelecido.

Na dimensão social destacaram-se as baixas médias de financiamento, pela empresa, de cursos externos de interesse do funcionário (inglês e curso superior).

Quanto às ocorrências de saúde-doença, destacaram-se como principais queixas os itens dores no corpo (54%) e nervoso/irritado (48%). Salientou-se que 72% dos respondentes declarou ter utilizado o convênio médico, 63% o serviço de saúde ambulatorial e 48% remédios.

No que se refere aos hábitos, foram identificados dois aspectos positivos que contribuem com a saúde física: 72% fazem 3 refeições por dia e 80% tiram férias anuais; e três aspectos

considerados negativos pela equipe: 59% tomam muito café e chá preto, 46% levam problemas para casa e, também, 46% comem alimentos gordurosos e frituras.

As palavras que melhor expressam QVT para o grupo pesquisado foram confiança (17%), saúde (15%) e responsabilidade (11%). Realização pessoal e humanismo ficaram em quarto lugar, com 9% cada uma.

## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados o perfil da amostra, os dados qualitativos captados e a análise dos testes realizados, que foram a Correlação de Pearson e a ANOVA.

No processo de análise dos dados foi testado o Alpha de Cronbach, resultando no valor de 0,940, ou seja, a amostra possui um bom nível de confiabilidade. Para verificar a normalidade dos dados foi aplicado o teste de Kolmogorov-Smirnov, com nível de significância de 0,05, cujos resultados indicaram que pode-se assumir a normalidade dos dados.

Foi aplicada a análise fatorial rotacionada (varimax) nos indicadores de comprometimento, com o objetivo de confirmar as dimensões do instrumento. Todas as dimensões foram confirmadas, com KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) de 0,831. No caso dos blocos de qualidade de vida no trabalho, foram gerados dois fatores por dimensão, o que era esperado, já que foram acrescentadas várias assertivas ao instrumento; a dimensão estado pessoal de QVT foi confirmada na fatorial.

### 4.1 Apresentação dos dados

Nesta seção apresentamos o perfil da amostra, com os dados demográficos e a análise descritiva dos resultados.

#### 4.1.1 Perfil demográfico

Tipicamente, as unidades escolhidas para pesquisa - de acordo com os critérios expostos no item 4.4 (Amostra) - possuíam predominância de vínculos CLT, Cooperados e Terceiros. A Tabela 3 apresenta a distribuição da amostra obtida.

Tabela 3 - Distribuição da amostra obtida

Vínculo	Amostra	Distribuição da amostra	População	Distribuição da população	Representação amostra / população
<b>CLT IPT</b>	<b>141</b>	<b>52,61%</b>	<b>815</b>	<b>52,58%</b>	<b>17,30%</b>
<b>Cooperativa</b>	<b>55</b>	<b>20,52%</b>	<b>277</b>	<b>17,87%</b>	<b>19,86%</b>
<i>Bolsista</i>	3				
<i>Estágio remunerado</i>	24				
<b>Total bolsistas e estagiários</b>	<b>27</b>	<b>10,07%</b>	<b>310</b>	<b>20,00%</b>	<b>8,71%</b>
<i>Autônomos</i>	26	9,70%	73	4,71%	35,62%
<i>Nota Fiscal (NF)</i>	3				
<i>Empresas de Terceirização</i>	16	5,97%	75	4,84%	21,33%
<b>Total empresas e autônomos</b>	<b>45</b>	<b>16,79%</b>	<b>148</b>	<b>9,55%</b>	<b>30,41%</b>
<b>Total Geral</b>	<b>268</b>	<b>100,00%</b>	<b>1550</b>	<b>100,00%</b>	<b>17,29%</b>
Estágio não remunerado	2	0,75%			
Total Participantes:	270				

Com a finalidade de efetuar as análises estatísticas nos dados, os participantes foram agrupados em quatro categorias contratuais. Os colaboradores CLT e cooperados foram mantidos como grupos independentes, devido à frequência encontrada na amostra. O restante dos colaboradores com contratação flexibilizada, que são os autônomos, autônomos que recebem por nota fiscal (empresa pessoal) e os que possuem contratos com empresas de terceirização ficaram em um grupo chamado Autônomo (Aut.) e os estagiários e bolsistas ficaram como estagiários. Este novo agrupamento está apresentado na Tabela 4.

Tabela 4 - Agrupamento dos tipos de vínculo

Vínculo	Abreviatura	Amostra	Distribuição na amostra
CLT	CLT	141	52,22%
Cooperado	Coop.	55	20,37%
Autônomo	Aut.	45	16,67%
Estagiário	Estag.	29	10,74%
Total	-	270	100,00%

De acordo com os critérios estabelecidos, foram pesquisadas as equipes de cinco áreas técnicas - das quinze existentes - e quatro coordenadorias - das sete existentes (nove no início da pesquisa), buscando-se, desta forma, uma amostra representativa da população. As áreas pesquisadas foram as seguintes (Tabela 5):

- CETAC - Centro Tecnológico do Ambiente Construído;
- CETAE – Centro de Tecnologias Ambientais e Energéticas;
- CETIM - Centro Tecnológico da Indústria da Moda (apenas o laboratório de São Paulo, pois em Franca a equipe tem apenas um tipo de contrato);
- CMF – Centro de Metrologia de Fluidos;
- CMQ - Centro de Metrologia em Química;
- CT-FLORESTA – Centro de Tecnologia de Recursos Florestais;
- CTPP – Centro de Tecnologia de Processos e Produtos (dos três laboratórios, foram pesquisados dois – Laboratório de Biotecnologia Industrial e Laboratório de Processos Químicos e Tecnologia de Partículas);
- CEF – Coordenadoria Econômico Financeira;
- CGQ - Coordenadoria de Gestão da Qualidade;
- CGP – Coordenadoria de Gestão do Patrimônio;
- CRH - Coordenadoria de Recursos Humanos.

**Tabela 5 - Distribuição da amostra por locais de trabalho**

Local de trabalho	CLT		Cooperado		Autônomo		Estagiário		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
CETAE	51	43,6	12	22,6	4	9,5	11	42,3	78	32,8
CTFLORESTA	18	15,4	16	30,2	6	14,3	4	15,4	44	18,5
CEF	22	18,8			8	19	4	15,4	34	14,3
CGP	3	2,6	8	15,1	12	28,6	1	3,8	24	10,1
CMF	5	4,3	4	7,5	6	14,3	1	3,8	16	6,7
CRH	8	6,8			4	9,5	1	3,8	13	5,5
CETAC	5	4,3	3	5,7	2	4,8			10	4,2
CTPP	5	4,3					3	11,5	8	3,4
CETIM			5	9,4			1	3,8	6	2,5
CMQ			5	9,4					5	2,1
Total	117	100	53	100	42	100	26	100	238	100

Pode-se notar que, observando a Tabela 5, 32 colaboradores não responderam esta pergunta.

Com relação ao gênero dos participantes (Tabela 6), percebe-se uma predominância de homens, especialmente entre o pessoal do quadro, exceto pelos estagiários, onde há 16 do gênero feminino e 13 do masculino, sendo que uma pessoa não respondeu.

**Tabela 6 - Distribuição da amostra por gênero**

Vínculo	Feminino		Masculino	
	Freq.	%	Freq.	%
CLT	53	37,6	88	62,4
Cooperado	25	45,5	30	54,5
Autônomo	17	38,6	27	61,4
Estagiário	16	55,2	13	44,8
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>41,3</b>	<b>158</b>	<b>58,7</b>

Com relação à ocupação, 23 pessoas deixaram de responder, provavelmente para não serem identificados. Os dados encontram-se na Tabela 7 abaixo.

**Tabela 7 - Distribuição da amostra por ocupação**

Cargo	CLT		Cooperado		Autônomo		Estagiário		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Técnico	25	18,7	33	63,5	8	23,5			66	26,7
Pesquisador	42	31,3	7	13,5	4	11,8	3	11,1	56	22,7
Auxiliar	8	6	7	13,5	14	41,2			29	11,7
Estagiário							24	88,9	24	9,7
Analista	11	8,2	2	3,8	3	8,8			16	6,5
Supervisor	14	10,4							14	5,7
Assistente	13	9,7	1	1,9					14	5,7
Encarregado	9	6,7	1	1,9	3	8,8			13	5,3
Secretário	5	3,7	1	1,9	1	2,9			7	2,8
Gerente	4	3							4	1,6
Diretor	2	1,5							2	0,8
Médico	1	0,7			1	2,9			2	0,8
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100</b>	<b>52</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>27</b>	<b>100</b>	<b>247</b>	<b>100</b>

Com relação ao nível de atuação na organização, 34 pessoas deixaram de responder, provavelmente para não serem identificados. Os dados encontram-se na Tabela 8 abaixo.

**Tabela 8 - Distribuição da amostra por nível**

Nível	CLT		Cooperado		Autônomo		Estagiário		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Técnico	71	54,6	43	82,7	20	58,8	17	85	151	64
Supervisão	29	22,3	4	7,7	2	5,9	2	10	37	15,7
Produção	13	10	4	7,7	10	29,4	1	5	28	11,9
Gerência	14	10,8	1	1,9	2	5,9			17	7,2
Diretoria	3	2,3							3	1,3
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100</b>	<b>52</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>236</b>	<b>100</b>

Quanto à remuneração, quatro pessoas deixaram de responder; percebe-se que quanto mais alta a faixa salarial, maior a predominância do pessoal do quadro, como está retratado na Tabela 9 abaixo.

**Tabela 9 - Distribuição da amostra por faixa de remuneração**

Vínculo	Até R\$ 500,00		De R\$501,00 a R\$ 1.000,00		De R\$ 1.001,00 a R\$ 3.000,00		De R\$ 3.001,00 a R\$ 5.000,00		Acima de R\$ 5.000,00	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
CLT					73	51,8	39	27,7	29	20,6
Cooperado	1	1,8	9	16,4	40	72,7	4	7,3	1	1,8
Autônomo	7	15,6	13	28,9	20	44,4	2	4,4	1	2,2
Estagiário	4	13,8	20	69	3	10,3				
Total	12	4,4	42	15,6	136	50,4	45	16,7	31	11,5

Com relação à escolaridade, 1 pessoa deixou de responder. Os dados encontram-se na Tabela 10 abaixo. Os estagiários com curso superior são na verdade, os bolsistas que foram incorporados ao grupo.

**Tabela 10 - Distribuição da amostra por escolaridade**

Escolaridade	CLT		Cooperado		Autônomo		Estagiário		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Até 4a. série (Ens. Fundamental)	2	1,40%	2	3,60%	4	8,90%			8	3,00%
Até 8a. série (Ens. Fundamental)	2	1,40%	2	3,60%	3	6,70%			7	2,60%
Ensino Médio	27	19,10%	14	25,50%	11	24,40%	2	6,90%	54	20,00%
Fac. Incompleta	18	12,80%	14	25,50%	9	20,00%	22	75,90%	63	23,30%
Ensino Superior	48	34,00%	17	30,90%	11	24,40%	2	6,90%	78	28,90%
Pós	14	9,90%	2	3,60%	2	4,40%	1	3,40%	19	7,00%
Mestrado	18	12,80%	4	7,30%	4	8,90%			26	9,60%
Doutorado	11	7,80%					2	6,90%	13	4,80%
Pós-doutorado	1	0,70%							1	0,40%
Não respondeu					1	2,20%			1	0,40%
Total	141	100,00%	55	100,00%	45	100,00%	29	100,00%	270	100,00%

Quanto à sindicalização, 12 pessoas deixaram de responder. Os celetistas apresentam maior sindicalização provavelmente por força da legislação em relação ao vínculo de trabalho. No geral, os colaboradores são pouco sindicalizados, como está retratado na Tabela 12 abaixo.

**Tabela 11 - Distribuição da amostra por sindicalização**

Vínculo	Não sindicalizado		Sindicalizado	
	Freq.	%	Freq.	%
CLT	64	46,70	73	53,30
Cooperado	52	98,10	1	1,90
Autônomo	39	97,50	1	2,50
Estagiário	27	96,40	1	3,60
Total	182	70,50	76	29,50

Quanto ao número de dependentes, dez pessoas deixaram de responder. A Tabela 12 retrata a distribuição do número de dependentes na ordem de frequência.

**Tabela 12 - Distribuição da amostra por número de dependentes**

Dependentes	CLT		Cooperado		Autônomo		Estagiário		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
0	29	20,6	23	46	26	63,4	25	89,3	103	39,6
2	42	29,8	10	20	4	9,8			56	21,5
3	29	20,6	9	18	5	12,2			43	16,5
1	28	19,9	6	12	2	4,9	3	10,7	39	15
4	10	7,1	2	4	2	4,9			14	5,4
5	2	1,4			2	4,9			4	1,5
6	1	0,7							1	0,4
Total	141	100	50	100	41	100	28	100	260	100
Não respondeu			5	9,1	4	8,9	1	3,4	10	3,7

Quanto ao tempo de serviço no IPT, ou tempo de casa, é importante lembrar que alguns cooperados foram CLT e, ao aposentarem-se, continuaram trabalhando no IPT sob outras formas de contratação, fato citado por um cooperado. A distribuição dos colaboradores de acordo com o tempo de serviço está retratada na Tabela 13, sendo que 6 pessoas não responderam.

**Tabela 13 - Distribuição da amostra por tempo de casa**

Tempo de Casa	CLT		Cooperado		Autônomo		Estagiário		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
de 0 a 1 ano	3	2,2	17	30,9	10	23,3	23	85,2	53	20,1
de 2 a 4 anos	5	3,6	16	29,1	21	48,8	4	14,8	46	17,4
de 5 a 9 anos	6	4,3	16	29,1	10	23,3			32	12,1
de 10 a 15 anos	24	17,3	3	5,5	1	2,3			28	10,6
de 16 a 20 anos	28	20,1	2	3,6					30	11,4
de 21 a 25 anos	21	15,1			1	2,3			22	8,3
de 26 a 30 anos	46	33,1							46	17,4
de 31 a 35 anos	6	4,3	1	1,8					7	2,7
Total	139	100	55	100	43	100	27	100	264	100



Quanto à idade, 14 pessoas deixaram de responder. Percebe-se há uma redução do número de colaboradores com idade entre 29 e 34 anos e que há uma razoável distribuição nas diversas faixas etárias, como está retratado na Tabela 14. Observa-se, também, que os celetistas são em geral mais velhos.

**Tabela 14 - Distribuição da amostra por faixa de idade**

Faixa de idade	CLT		Cooperado		Autônomo		Estagiário		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
de 17 a 22 anos			8	15,1	12	27,3	15	51,7	35	13,7
de 23 a 28 anos	3	2,3	18	34	13	29,5	9	31	43	16,8
de 29 a 34 anos	9	6,9	1	1,9	9	20,5	3	10,3	22	8,6
de 35 a 40 anos	26	20	9	17	4	9,1	2	6,9	41	16
de 41 a 46 anos	28	21,5	3	5,7	1	2,3			32	12,5
de 47 a 52 anos	46	35,4	7	13,2	2	4,5			55	21,5
de 53 a 58 anos	17	13,1	4	7,5	2	4,5			23	9
de 59 a 67 anos	1	0,8	3	5,7	1	2,3			5	2
Total	130	100	53	100	44	100	29	100	256	100

#### 4.1.2 Apresentação dos resultados de satisfação com qualidade de vida no trabalho

Nesta seção apresentamos as médias calculadas para cada grupo, comparando-as com o resultado total da amostra.

Como dados gerais das cinco dimensões de satisfação, obtivemos um desvio-padrão médio de 2,52 para os CLT; 2,92 para os cooperados; 2,96 para o grupo dos autônomos; e 2,48 para os estagiários.

Em relação à satisfação quanto a aspectos organizacionais, foram encontrados os resultados que se encontram na Tabela 15.

**Tabela 15 - Satisfação em aspectos organizacionais**

Variável	CLT	Cooperado	Autônomo	Estagiário	Total
Imagem (Sat.)	6,11	6,46	6,56	7,43	6,39
Ética (Sat.)	6,80	7,02	6,86	8,41	7,03
Burocracia (Sat.)	4,44	5,81	5,60	5,68	5,04
Rotinas de Pessoal (Sat.)	7,11	7,41	6,44	8,11	7,16
Integração (Sat.)	5,03	5,88	6,48	7,41	5,68
Treinem. Desenv. (Sat.)	4,82	6,17	6,67	7,18	5,65
Ouvidoria (Sat.)	5,12	5,82	6,12	6,92	5,59
Decisões (Sat.)	4,67	5,18	5,29	5,04	4,91
Processos (Sat.)	5,22	6,39	6,38	6,59	5,80
Natureza (Sat.)	7,63	8,15	7,50	8,34	7,79
Autonomia (Sat.)	7,20	7,68	7,73	7,38	7,40
Média	5,83	6,54	6,51	7,13	6,22

Em relação à satisfação quanto a aspectos biológicos, foram encontrados os resultados que se encontram na Tabela 16.

**Tabela 16 - Satisfação em aspectos biológicos**

Variável	CLT	Cooperado	Autônomo	Estagiário	Total
Ambulatório (Sat.)	7,40	6,87	7,36	7,70	7,33
Convênio (Sat.)	7,28	4,41	4,64	5,22	6,26
Odonto (Sat.)	5,86	3,33	4,42	6,00	5,27
PCMSO (Sat.)	7,63	5,68	5,32	7,29	6,91
Sipat (Sat.)	6,22	5,23	7,05	6,50	6,22
Ergonomia (Sat.)	4,04	4,05	5,28	5,36	4,38
Ginástica (Sat.)	3,62	3,21	4,12	4,20	3,69
Cipa (Sat.)	4,99	4,83	6,41	5,25	5,21
PCRA (Sat.)	4,67	5,00	7,02	5,85	5,25
Refeições (Sat.)	8,16	7,19	7,98	7,64	7,88
Saúde geral (Sat.)	7,11	7,60	7,91	8,04	7,44
Limpeza (Sat.)	5,40	5,72	6,91	7,07	5,89
Média	6,03	5,26	6,20	6,34	5,98

Em relação à satisfação quanto a aspectos psicológicos, foram encontrados os resultados que se encontram na Tabela 17.

**Tabela 17 - Satisfação em aspectos psicológicos**

Variável	CLT	Cooperado	Autônomo	Estagiário	Total
Recrut. Seleção (Sat.)	6,14	6,83	6,69	8,55	6,64
Aval. Desemp. (Sat.)	3,30	5,67	6,12	7,88	4,71
Promoção (Sat.)	2,73	5,39	4,76	7,04	4,03
Carreira (Sat.)	3,10	4,64	4,84	6,21	4,04
Remuneração (Sat.)	4,83	5,98	5,51	6,46	5,35
Vínculo (Sat.)	8,56	4,60	5,02	7,25	7,02
Cooperação (Sat.)	6,54	6,76	6,75	8,59	6,84
Camaradagem (Sat.)	7,02	7,48	7,29	8,93	7,36
Vida Pessoal (Sat.)	6,41	7,30	6,50	8,18	6,79
Média	5,40	6,07	5,94	7,68	5,87

Em relação à satisfação quanto a aspectos sociais, foram encontrados os resultados que se encontram na Tabela 18.

**Tabela 18 - Satisfação em aspectos sociais**

Variável	CLT	Cooperado	Autônomo	Estagiário	Total
Convênios (Sat.)	7,55	3,71	3,97	6,70	6,46
Filhos (Sat.)	6,90	4,81	3,72	5,64	6,01
Cesta básica (Sat.)	5,80	2,61	3,21	3,89	4,91
Previd. Privada (Sat.)	2,90	2,92	3,83	4,42	3,22
Financ. Educação (Sat.)	2,04	4,29	3,94	4,45	2,97
Associações (Sat.)	5,50	3,91	5,37	5,54	5,20
Loja (Sat.)	2,02	3,40	4,69	4,82	3,05
Distração (Sat.)	5,10	5,17	5,90	6,36	5,38
Média	4,73	3,85	4,33	5,23	4,65

Em relação à satisfação quanto à percepção de estado pessoal de QVT, foram encontrados os resultados que se encontram na Tabela 19.

**Tabela 19 - Satisfação em estado pessoal de QVT**

Variável	CLT	Cooperado	Autônomo	Estagiário	Total
Bem-estar (Sat.)	6,80	7,48	7,34	7,97	7,15
Tensão (Sat.)	5,55	6,59	6,43	5,45	5,90
Estilo de vida (Sat.)	7,17	7,62	7,56	7,72	7,38
QVT da organização (Sat.)	5,48	5,96	6,61	7,26	5,94
Resultado QVT (Sat.)	6,75	7,00	7,71	8,28	7,13
Média	6,35	6,93	7,13	7,33	6,70

#### 4.1.3 Classificação dos resultados de satisfação com qualidade de vida no trabalho

As médias gerais da amostra estão dispostas na Tabela 20. A média geral de satisfação ficou em 5,86 e o desvio-padrão (DP) ficou em 2,77. De acordo com HAIR (2005b), um desvio-padrão maior do que 3,0 pode significar grande variabilidade de opiniões, o que ocorreu com diversas variáveis.

**Tabela 20 - Classificação das médias de satisfação com qualidade de vida no trabalho**

Variável	Nome variável	Média	DP	N
SBIO10	Refeições (Sat.)	7,88	2,03	268
SORG10	Natureza (Sat.)	7,79	1,88	267
SBIO11	Saúde geral (Sat.)	7,44	1,92	263
SORG11	Autonomia (Sat.)	7,4	2,21	267
SPES3	Estilo de vida (Sat.)	7,38	2,05	266
SPSI8	Camaradagem (Sat.)	7,36	2,18	269
SBIO1	Ambulatório (Sat.)	7,33	2,3	257
SORG4	Rotinas de Pessoal (Sat.)	7,16	2,24	268
SPES1	Bem-estar (Sat.)	7,15	2,08	267

(continua na próxima página)

*(continuação)*

SPES5	Resultado QVT (Sat.)	7,13	2,51	256
SORG2	Ética (Sat.)	7,03	2,24	266
SPSI6	Vínculo (Sat.)	7,02	3,23	264
SBIO4	PCMSO (Sat.)	6,91	3,04	242
SPSI7	Cooperação (Sat.)	6,84	2,29	268
SPSI9	Vida Pessoal (Sat.)	6,79	2,74	264
SPSI1	Recrut. Seleção (Sat.)	6,64	2,54	264
SSOC1	Convênios (Sat.)	6,46	3,19	229
SORG1	Imagem (Sat.)	6,39	1,98	266
SBIO2	Convênio (Sat.)	6,26	3,34	228
SBIO5	Sipat (Sat.)	6,22	2,89	246
SSOC2	Filhos (Sat.)	6,01	3,93	196
SPES4	QVT da organização (Sat.)	5,94	2,49	254
SPES2	Tensão (Sat.)	5,9	2,65	266
SBIO12	Limpeza (Sat.)	5,89	2,5	268
SORG9	Processos (Sat.)	5,8	2,49	267
SORG5	Integração (Sat.)	5,68	2,46	256
SORG6	Treinem. Desenv. (Sat.)	5,65	2,84	265
SORG7	Ouvidoria (Sat.)	5,59	2,92	249
SSOC8	Distração (Sat.)	5,38	3,07	238
SPSI5	Remuneração (Sat.)	5,35	2,81	266
SBIO3	Odonto (Sat.)	5,27	3,45	223
SBIO9	PCRA (Sat.)	5,25	3,01	251
SBIO8	Cipa (Sat.)	5,21	2,76	254
SSOC6	Associações (Sat.)	5,2	2,92	243
SORG3	Burocracia (Sat.)	5,04	2,48	267
SORG8	Decisões (Sat.)	4,91	2,6	253
SSOC3	Cesta básica (Sat.)	4,91	3,4	208
SPSI2	Aval. Desemp. (Sat.)	4,71	3,39	246
SBIO6	Ergonomia (Sat.)	4,38	3,12	244
SPSI4	Carreira (Sat.)	4,04	3,22	256
SPSI3	Promoção (Sat.)	4,03	3,35	250
SBIO7	Ginástica (Sat.)	3,69	3,31	244
SSOC4	Previd. Privada (Sat.)	3,22	3,63	175
SSOC7	Loja (Sat.)	3,05	3,54	200
SSOC5	Financ. Educação (Sat.)	2,97	3,5	199
	Média geral	5,86	2,77	249,40

Em todos os grupos, seja na média da amostra como nas médias de cada um dos quatro grupos estudados, as médias das variáveis de Estado Pessoal são as mais elevadas, em geral, exceto pelos estagiários, cuja maior média foi atribuída às variáveis de aspectos psicológicos, em geral. As médias das variáveis de aspectos sociais, em geral, foram as mais baixas em todos os casos. Este fato foi ilustrado pelas médias das dimensões na Tabela 21.

**Tabela 21 - Médias em satisfação em QVT**

Média	CLT	Média	Coop.	Média	Aut.	Média	Estag.	Média	Total
Est. Pessoal	6,35	Est. Pessoal	6,93	Est. Pessoal	7,13	Psicológ.	7,68	Est. Pessoal	6,70
Biológico	6,03	Organiz.	6,54	Organiz.	6,51	Média EP	7,33	Organiz.	6,22
Organiz.	5,83	Psicológ.	6,07	Biológico	6,20	Organiz.	7,13	Biológico	5,98
Psicológ.	5,40	Biológico	5,26	Psicológ.	5,94	Biológico	6,34	Psicológ.	5,87
Social	4,73	Social	3,85	Social	4,33	Social	5,23	Social	4,65

Em relação à satisfação nos diversos aspectos de qualidade de vida no trabalho, destacam-se, entre os celetistas, a satisfação com o vínculo de trabalho em primeiro lugar, junto com o restaurante. Destacam-se também a autonomia, natureza do trabalho e aspectos biológicos como o Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO) e a variável Estilo de Vida.

Os cooperados e autônomos também demonstram maior satisfação em relação a autonomia e natureza do trabalho, ética, restaurante e aspectos como estilo de vida e saúde geral dos colegas de trabalho. É importante lembrar que os colaboradores com vínculo flexível não tem acesso a vários dos itens da dimensão biológica.

Os estagiários destacam satisfação com aspectos psicológicos como a camaradagem, cooperação e recrutamento e seleção, além de ética, natureza do trabalho e saúde geral, assinalando que a QVT é muito importante para o resultado do trabalho.

#### **4.1.4 Apresentação dos resultados de atribuição de importância em relação aos aspectos da qualidade de vida no trabalho**

Em relação à importância quanto a aspectos organizacionais, foram encontrados os resultados que se encontram na Tabela 22.

**Tabela 22 - Importância em aspectos organizacionais**

Variável	CLT	Cooperado	Autônomo	Estagiário	Total
Imagem (Imp.)	9,24	9,16	9,02	8,57	9,12
Ética (Imp.)	9,64	9,51	9,20	9,62	9,54
Burocracia (Imp.)	8,58	8,62	8,39	8,36	8,53
Rotinas de Pessoal (Imp.)	8,87	9,05	8,68	9,29	8,92
Integração (Imp.)	8,84	8,74	8,29	8,96	8,75
Treinem. Desenv. (Imp.)	9,29	9,49	9,23	9,32	9,33
Ouvidoria (Imp.)	8,18	8,18	8,46	8,50	8,26
Decisões (Imp.)	8,24	8,04	7,70	7,75	8,05
Processos (Imp.)	9,28	9,16	8,56	9,03	9,11
Natureza (Imp.)	9,37	9,56	9,23	9,38	9,39
Autonomia (Imp.)	9,02	9,00	9,02	9,03	9,02
Média	8,96	8,96	8,71	8,89	8,91

Em relação à importância quanto a aspectos biológicos, foram encontrados os resultados que se encontram na Tabela 23.

**Tabela 23 - Importância em aspectos biológicos**

Variável	CLT	Cooperado	Autônomo	Estagiário	Total
Ambulatório (Imp.)	9,41	9,28	9,48	9,66	9,42
Convênio (Imp.)	9,63	8,34	8,77	9,74	9,28
Odonto (Imp.)	8,94	8,31	8,67	9,36	8,82
PCMSO (Imp.)	9,36	8,78	8,68	9,42	9,15
Sipat (Imp.)	8,59	8,94	8,93	9,64	8,82
Ergonomia (Imp.)	8,81	8,67	8,75	8,85	8,78
Ginástica (Imp.)	7,29	7,14	8,21	7,14	7,39
Cipa (Imp.)	8,59	8,00	8,88	8,62	8,52
PCRA (Imp.)	8,99	9,19	9,31	9,45	9,14
Refeições (Imp.)	9,45	9,35	9,58	9,52	9,45
Saúde geral (Imp.)	9,25	9,47	9,34	9,41	9,33
Limpeza (Imp.)	9,33	9,35	9,36	9,45	9,35
Média	8,97	8,73	9,00	9,19	8,95

Em relação à importância quanto a aspectos psicológicos, foram encontrados os resultados que se encontram na Tabela 24.

**Tabela 24 - Importância em aspectos psicológicos**

Variável	CLT	Cooperado	Autônomo	Estagiário	Total
Recrut. Seleção (Imp.)	9,09	9,40	8,98	9,38	9,17
Aval. Desemp. (Imp.)	9,39	9,44	8,81	9,64	9,33
Promoção (Imp.)	9,44	9,06	8,65	9,26	9,20
Carreira (Imp.)	9,48	9,06	8,89	9,61	9,30
Remuneração (Imp.)	9,59	9,24	9,02	9,82	9,44
Vínculo (Imp.)	9,47	9,33	9,07	9,57	9,38
Cooperação (Imp.)	9,46	9,40	9,18	9,59	9,42
Camaradagem (Imp.)	9,26	9,38	9,09	9,55	9,29
Vida Pessoal (Imp.)	8,87	8,91	8,00	8,93	8,74
Média	9,34	9,25	8,85	9,48	9,25

Em relação à importância quanto a aspectos sociais, foram encontrados os resultados que se encontram na Tabela 25.

**Tabela 25 - Importância em aspectos sociais**

Variável	CLT	Cooperado	Autônomo	Estagiário	Total
Convênios (Imp.)	8,69	8,00	8,26	9,00	8,54
Filhos (Imp.)	8,61	7,98	8,20	8,50	8,42
Cesta básica (Imp.)	8,86	7,90	8,39	8,61	8,60
Previd. Privada (Imp.)	8,37	7,48	8,50	9,11	8,28
Financ. Educação (Imp.)	8,89	8,96	9,17	9,52	9,01
Associações (Imp.)	8,50	8,10	8,22	8,62	8,39
Loja (Imp.)	5,52	6,38	6,51	7,10	6,04
Distração (Imp.)	7,53	7,86	8,12	8,36	7,78
Média	8,12	7,83	8,17	8,60	8,13

Em relação à importância quanto a estado pessoal de QVT, foram encontrados os resultados que se encontram na Tabela 26.

**Tabela 26 - Importância em estado pessoal de QVT**

Variável	CLT	Cooperado	Autônomo	Estagiário	Total
Bem-estar (Imp.)	9,75	9,77	9,57	9,83	9,73
Tensão (Imp.)	9,01	8,94	8,61	9,00	8,93
Estilo de Vida (Imp.)	9,70	9,60	9,41	9,83	9,65
QVT da organização (Imp.)	9,19	8,78	9,25	9,11	9,11
Resultado QVT (Imp.)	9,32	9,44	9,39	9,31	9,35
Média	9,39	9,31	9,25	9,42	9,35

#### 4.1.5 Classificação dos resultados de atribuição de importância em QVT

As médias gerais da amostra estão dispostas na Tabela 27 abaixo. A média geral de importância ficou em 8,90 e o desvio-padrão ficou em 1,71. Nota-se que as médias são bem mais altas e o desvio-padrão bem menor, indicando pouca variabilidade nas opiniões.

Tabela 27 - Classificação das médias em importância em QVT

Variável	Nome variável	Média	DP	N
IPES1	Bem-estar (Imp.)	9,73	0,69	262
IPES3	Estilo de Vida (Imp.)	9,65	0,95	260
IORG2	Ética (Imp.)	9,54	1,07	265
IBIO10	Refeições (Imp.)	9,45	1,06	266
IPSI5	Remuneração (Imp.)	9,44	1,47	264
IBIO1	Ambulatório (Imp.)	9,42	1,35	260
IPSI7	Cooperação (Imp.)	9,42	1,23	265
IORG10	Natureza (Imp.)	9,39	1,1	264
IPSI6	Vínculo (Imp.)	9,38	1,39	262
IBIO12	Limpeza (Imp.)	9,35	1,26	265
IPES5	Resultado QVT (Imp.)	9,35	1,31	254
IORG6	Treinam. Desenv. (Imp.)	9,33	1,3	264
IBIO11	Saúde geral (Imp.)	9,33	1,33	265
IPSI2	Aval. Desemp. (Imp.)	9,33	1,3	252
IPSI4	Carreira (Imp.)	9,3	1,6	260
IPSI8	Camaradagem (Imp.)	9,29	1,3	265
IBIO2	Convênio (Imp.)	9,28	1,9	238
IPSI3	Promoção (Imp.)	9,2	1,74	255
IPSI1	Recrut. Seleção (Imp.)	9,17	1,39	263
IBIO4	PCMSO (Imp.)	9,15	1,73	249
IBIO9	PCRA (Imp.)	9,14	1,52	259
IORG1	Imagem (Imp.)	9,12	1,43	263
IORG9	Processos (Imp.)	9,11	1,47	264
IPES4	QVT da organização (Imp.)	9,11	1,62	252
IORG11	Autonomia (Imp.)	9,02	1,5	262
ISOC5	Financ. Educação (Imp.)	9,01	1,72	220
IPES2	Tensão (Imp.)	8,93	2,3	259
IORG4	Rotinas de Pessoal (Imp.)	8,92	1,42	264
IBIO3	Odonto (Imp.)	8,82	2,16	243
IBIO5	Sipat (Imp.)	8,82	1,9	252
IBIO6	Ergonomia (Imp.)	8,78	1,89	250
IORG5	Integração (Imp.)	8,75	1,56	256
IPSI9	Vida Pessoal (Imp.)	8,74	1,96	260
ISOC3	Cesta básica (Imp.)	8,6	2,29	220
ISOC1	Convênios (Imp.)	8,54	2,26	243
IORG3	Burocracia (Imp.)	8,53	1,47	264
IBIO8	Cipa (Imp.)	8,52	1,92	258
ISOC2	Filhos (Imp.)	8,42	2,79	218
ISOC6	Associações (Imp.)	8,39	2,1	247
ISOC4	Previd. Privada (Imp.)	8,28	2,89	196
IORG7	Ouvidoria (Imp.)	8,26	1,93	254
IORG8	Decisões (Imp.)	8,05	1,93	257
ISOC8	Distração (Imp.)	7,78	2,51	243
IBIO7	Ginástica (Imp.)	7,39	2,8	254
ISOC7	Loja (Imp.)	6,04	3,36	214
	Média geral	8,90	1,71	252,67

Com relação às médias gerais de importância (Tabela 28), curiosamente as dimensões que possuem médias mais elevadas e mais baixas são as mesmas em relação à satisfação, ou seja, os aspectos sociais demonstram ser os menos importantes e os aspectos de estado pessoal de



QVT os mais importantes. Exceto pelos estagiários, que em geral demonstram valorizar mais os aspectos psicológicos, onde também estão mais satisfeitos.

**Tabela 28 - Médias gerais em importância em QVT**

Média	CLT	Média	Coop.	Média	Aut.	Média	Estag.	Média	Total
Pessoal	9,39	Pessoal	9,31	Pessoal	9,25	Psicológ.	9,48	Pessoal	9,35
Psicológ.	9,34	Psicológ.	9,25	Biológico	9,00	Pessoal	9,42	Psicológ.	9,25
Biológico	8,97	Organiz.	8,96	Psicológ.	8,85	Biológico	9,19	Biológico	8,95
Organiz.	8,96	Biológico	8,73	Organiz.	8,71	Organiz.	8,89	Organiz.	8,91
Social	8,12	Social	7,83	Social	8,17	Social	8,60	Social	8,13

Os grupos destacam como variáveis de maior importância o bem-estar e estilo de vida, além de aspectos como ética, cooperação, carreira, remuneração, natureza do trabalho, vínculo de trabalho e restaurante. Além disso, nota-se que os colaboradores com contratação flexível destacam também como variável importante o treinamento e desenvolvimento.

#### 4.1.6 Apresentação dos resultados de percepção de comprometimento em relação aos aspectos da qualidade de vida no trabalho

Em relação ao comprometimento na dimensão afetiva *internalização de valores e objetivos organizacionais*, foram encontrados os resultados que se encontram na Tabela 29.

**Tabela 29 - Médias dimensão *internalização de valores e objetivos organizacionais***

Variável	CLT	Cooperado	Autônomo	Estagiário	Total
cafe1 - Valores	5,70	5,58	6,66	6,28	5,90
cafe2 - Valores	6,51	5,71	6,73	7,11	6,45
cafe3 - Valores	6,19	6,29	6,61	6,59	6,32
cafe4 - Valores	6,65	6,28	7,07	7,31	6,72
Média	6,26	5,96	6,77	6,82	6,35

Em relação ao comprometimento na dimensão normativa *sentimento de obrigação em permanecer na organização*, foram encontrados os resultados que se encontram na Tabela 30.

**Tabela 30 – Médias dimensão *sentimento de obrigação em permanecer na organização***

Variável	CLT	Cooperado	Autônomo	Estagiário	Total
cnop1 - Obrigação em permanecer	4,81	6,31	6,49	6,75	5,61
cnop2 - Obrigação em permanecer	3,67	5,09	5,16	6,36	4,49
cnop3 - Obrigação em permanecer	3,57	4,43	5,23	5,14	4,19
Média	4,01	5,28	5,63	6,08	4,76

Em relação ao comprometimento na dimensão normativa *sentimento de obrigação pelo desempenho*, foram encontrados os resultados que se encontram na Tabela 31.

**Tabela 31 – Médias dimensão *sentimento de obrigação pelo desempenho***

Variável	CLT	Cooperado	Autônomo	Estagiário	Total
cnod1 - Obrigação pelo Desempenho	8,42	8,56	8,57	7,48	8,37
cnod2 - Obrigação pelo Desempenho	9,41	9,41	9,47	9,38	9,42
cnod3 - Obrigação pelo Desempenho	9,42	9,56	9,64	8,90	9,42
cnod4 - Obrigação pelo Desempenho	9,05	8,84	9,09	8,90	9,00
Média	9,08	9,09	9,19	8,66	9,05

Em relação ao comprometimento na dimensão afiliativa *sentimento de fazer parte*, foram encontrados os resultados que se encontram na Tabela 32.

**Tabela 32 – Médias dimensão *sentimento de fazer parte***

Variável	CLT	Cooperado	Autônomo	Estagiário	Total
cafi1 - Fazer Parte	7,58	8,27	8,14	8,14	7,88
cafi2 - Fazer Parte	7,45	7,75	8,04	7,46	7,61
cafi3 - Fazer Parte	8,10	8,35	8,44	8,38	8,24
cafi4 - Fazer Parte	6,91	7,24	7,93	7,00	7,16
Média	7,51	7,90	8,14	7,75	7,72

Em relação ao comprometimento na dimensão instrumental *falta de recompensas e oportunidades*, foram encontrados os resultados que se encontram na Tabela 33.

**Tabela 33 – Médias dimensão *falta de recompensas e oportunidades***

Variável	CLT	Cooperado	Autônomo	Estagiário	Total
cino1 - Falta de Recompensas e Oportunidades	5,09	4,37	5,16	4,61	4,90
cino2 - Falta de Recompensas e Oportunidades	4,52	4,33	5,98	4,75	4,75
cino3 - Falta de Recompensas e Oportunidades	3,04	3,04	4,80	4,21	3,46
cino4 - Falta de Recompensas e Oportunidades	4,77	5,84	5,91	4,96	5,20
Média	4,36	4,39	5,46	4,63	4,58

Em relação ao comprometimento na dimensão instrumental *linha consistente de atividade*, foram encontrados os resultados que se encontram na Tabela 34.

**Tabela 34 – Médias dimensão linha consistente de atividade**

Variável	CLT	Cooperado	Autônomo	Estagiário	Total
cinc1 - Linha Consistente de Atividade	5,51	6,42	6,60	6,04	5,94
cinc2 - Linha Consistente de Atividade	6,31	6,37	6,68	6,68	6,42
cinc3 - Linha Consistente de Atividade	5,33	6,67	6,27	6,71	5,92
cinc4 - Linha Consistente de Atividade	6,91	7,56	7,64	7,46	7,23
Média	6,02	6,75	6,80	6,72	6,38

Em relação ao comprometimento na dimensão instrumental *poucas alternativas*, foram encontrados os resultados que se encontram na Tabela 35.

**Tabela 35 – Médias dimensão poucas alternativas**

Variável	CLT	Cooperado	Autônomo	Estagiário	Total
cina1 - Poucas Alternativas	6,35	6,09	6,13	5,64	6,18
cina2 - Poucas Alternativas	4,89	4,16	4,36	3,18	4,47
cina3 - Poucas Alternativas	6,02	4,91	5,74	4,71	5,61
cina4 - Poucas Alternativas	5,51	4,73	5,24	4,54	5,20
Média	5,69	4,97	5,37	4,52	5,37

#### 4.1.7 Classificação dos resultados de percepção de comprometimento organizacional

A média geral de percepção de comprometimento ficou em 6,37 e o desvio-padrão ficou em 2,83 (Tabela 36). Nota-se que a dimensão normativa obrigação pelo desempenho, além de obter as médias mais elevadas, também apresentou um desvio-padrão razoavelmente baixo, indicando pouca variabilidade nas opiniões.

**Tabela 36 - Classificação das médias de comprometimento**

Nome da variável	Média	DP	N
cnod2 - Obrigação pelo Desempenho	9,4	1,2	264
cnod3 - Obrigação pelo Desempenho	9,4	1,1	262
cnod4 - Obrigação pelo Desempenho	9,0	1,6	266
cnod1 - Obrigação pelo Desempenho	8,4	2,1	264
cafi3 - Fazer Parte	8,2	2	267
cafi1 - Fazer Parte	7,9	2,3	265
cafi2 - Fazer Parte	7,6	2,5	265
cafi4 - Fazer Parte	7,2	2,7	263
cinc4 - Linha Consistente de Atividade	7,2	2,9	261
cafe4 - Valores	6,7	2,6	261
cafe2 - Valores	6,4	2,6	265
cinc2 - Linha Consistente de Atividade	6,4	3,0	264
cafe3 - Valores	6,3	2,6	266
cina1 - Poucas Alternativas	6,2	3,4	265
cafe1 - Valores	5,9	2,7	266

(continua na próxima página)

*(continuação)*

cinc1 - Linha Consistente de Atividade	5,9	3,4	264
cinc3 - Linha Consistente de Atividade	5,9	3,3	264
cnop1 - Obrigação em permanecer	5,6	3,3	265
cina3 - Poucas Alternativas	5,6	3,6	264
cino4 - Falta de Recompensas e Oportunidades	5,2	3,5	266
cina4 - Poucas Alternativas	5,2	3,7	265
cino1 - Falta de Recompensas e Oportunidades	4,9	3,2	265
cino2 - Falta de Recompensas e Oportunidades	4,8	3,2	266
cnop2 - Obrigação em permanecer	4,5	3,6	262
cina2 - Poucas Alternativas	4,5	3,5	266
cnop3 - Obrigação em permanecer	4,2	3,5	264
cino3 - Falta de Recompensas e Oportunidades	3,5	3,4	266
Média	6,37	2,83	264,48

Observou-se que a dimensão normativa *obrigação pelo desempenho*, assim como todas as respectivas assertivas, obtiveram a mesma classificação, com as maiores notas em todos os grupos.

- cnod3 - Obrigação pelo Desempenho: média mais elevada em todos os grupos;
- cnod2 - Obrigação pelo Desempenho: segunda média mais elevada em todos os grupos;
- cnod4 - Obrigação pelo Desempenho: terceira média mais elevada em todos os grupos;
- cnod1 - Obrigação pelo Desempenho: quarta média mais elevada em todos os grupos, exceto pelos estagiários, que ficou em sexto lugar, com 7,48.

As médias das dimensões dos grupos estão ilustradas na Tabela 37.

**Tabela 37 - Médias de comprometimento**

Médias	CLT	Médias	Coop.	Médias	Aut.	Médias	Estag.	Médias	Total
Média cnod	9,08	Média cnod	9,09	Média cnod	9,19	Média cnod	8,66	Média cnod	9,05
Média cafi	7,51	Média cafi	7,90	Média cafi	8,14	Média cafi	7,75	Média cafi	7,72
Média cafe	6,26	Média cinc	6,75	Média cinc	6,80	Média cafe	6,82	Média cinc	6,38
Média cinc	6,02	Média cafe	5,96	Média cafe	6,77	Média cinc	6,72	Média cafe	6,35
Média cina	5,69	Média cnop	5,28	Média cnop	5,63	Média cnop	6,08	Média cina	5,37
Média cino	4,36	Média cina	4,97	Média cino	5,46	Média cino	4,63	Média cnop	4,76
Média cnop	4,01	Média cino	4,39	Média cina	5,37	Média cina	4,52	Média cino	4,58

A dimensão afiliativa *sentimento de fazer parte* também recebeu uma pontuação relativamente homogênea, situando-se em segundo lugar na atribuição de notas mais elevadas em todos os grupos, especialmente entre os estagiários.

#### 4.1.8 Conceito de QVT

Todas as palavras oferecidas para escolha foram assinaladas com frequência mínima de cinco respondentes. As palavras que surgiram no item “outro” foram as seguintes: carreira/promoção, comprometimento, ética, cooperação da equipe, condições para realização do trabalho, profissionalismo, reconhecimento, respeito e regime CLT. Um respondente que acrescentou a palavra ética escreveu o seguinte comentário: “Com ética você volta a acreditar na empresa e nas pessoas que nela trabalha; com ela, o restante – amizade, confiança, competitividade, paz – fluem naturalmente”.

Na escolha da palavra que melhor expressa QVT, 38 respondentes escolheram todas – alguns justificaram dizendo que todas eram importantes – e outros apenas marcaram com um “x” em três palavras.

As palavras que melhor expressam a qualidade de vida no trabalho são, para esta amostra, realização pessoal, responsabilidade e confiança. É importante lembrar que estes dados, que estão na Tabela 38, não são ponderados, e os celetistas correspondem à maioria dos respondentes.

**Tabela 38 - Conceito de QVT geral**

Conceito	1ª.		2ª.		3ª.		“x”		Total	
	N	Distrib.	N	Distrib.	N	Distrib.	N	Distrib.	N	Distrib.
Realização pessoal	<b>61</b>	<b>28,50%</b>	27	12,62%	24	11,21%	5	11,36%	<b>117</b>	<b>17,06%</b>
Responsabilidade	16	7,48%	<b>29</b>	<b>13,55%</b>	<b>32</b>	<b>14,95%</b>	<b>7</b>	<b>15,91%</b>	<b>84</b>	<b>12,24%</b>
Confiança	<b>29</b>	<b>13,55%</b>	<b>28</b>	<b>13,08%</b>	16	7,48%	6	13,64%	<b>79</b>	<b>11,52%</b>
Saúde	25	11,68%	26	12,15%	17	7,94%	5	11,36%	73	10,64%
Estabilidade de emprego	18	8,41%	24	11,21%	17	7,94%	5	11,36%	64	9,33%
Local de trabalho	9	4,21%	19	8,88%	20	9,35%	3	6,82%	51	7,43%
Humanismo	14	6,54%	8	3,74%	15	7,01%	2	4,55%	39	5,69%
Amizade	3	1,40%	14	6,54%	16	7,48%	2	4,55%	35	5,10%
Autonomia	1	0,47%	8	3,74%	11	5,14%	1	2,27%	21	3,06%
Liberdade	7	3,27%	2	0,93%	11	5,14%	1	2,27%	21	3,06%

(continua na próxima página)

(continuação)

Paz	5	2,34%	7	3,27%	7	3,27%	0	0,00%	19	2,77%
Investimento	1	0,47%	3	1,40%	10	4,67%	2	4,55%	16	2,33%
Segurança física	4	1,87%	4	1,87%	4	1,87%	2	4,55%	14	2,04%
Ausência de acidentes	3	1,40%	5	2,34%	3	1,40%	0	0,00%	11	1,60%
Horário	1	0,47%	3	1,40%	5	2,34%	1	2,27%	10	1,46%
Amor	4	1,87%	2	0,93%	2	0,93%	0	0,00%	8	1,17%
Remuneração	3	1,40%	2	0,93%	1	0,47%	0	0,00%	6	0,87%
Competitividade	0	0,00%	2	0,93%	1	0,47%	2	4,55%	5	0,73%
Carreira / Promoção	1	0,47%	1	0,47%	0	0,00%	0	0,00%	2	0,29%
Comprometimento	2	0,93%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	2	0,29%
Ética	2	0,93%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	2	0,29%
Cooperação da equipe	1	0,47%	0	0,00%	1	0,47%	0	0,00%	2	0,29%
Condições para realização do trabalho	1	0,47%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,15%
Profissionalismo	0	0,00%	0	0,00%	1	0,47%	0	0,00%	1	0,15%
Reconhecimento	1	0,47%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,15%
Respeito	1	0,47%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,15%
Regime CLT	1	0,47%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,15%

Com relação aos celetistas, as palavras saúde e estabilidade de emprego ganham mais peso, enquanto a palavra confiança, embora forte, está ligeiramente menos presente. A palavra responsabilidade mantém-se forte. Tal qual na amostra geral, a palavra que mais expressa QVT é realização pessoal, como mostra a Tabela 39.

Tabela 39 - Conceito de QVT - CLT

Conceito	1ª.		2ª.		3ª.		"x"		Total	
	N	Distrib.	N	Distrib.	N	Distrib.	N	Distrib.	N	Distrib.
Realização pessoal	<b>33</b>	<b>28,45%</b>	<b>22</b>	<b>18,97%</b>	11	9,48%	4	25,00%	70	19,23%
Saúde	<b>17</b>	<b>14,66%</b>	17	14,66%	<b>12</b>	<b>10,34%</b>	2	12,50%	48	13,19%
Responsabilidade	6	5,17%	13	11,21%	<b>18</b>	<b>15,52%</b>	3	18,75%	40	10,99%
Estabilidade de emprego	<b>14</b>	<b>12,07%</b>	12	10,34%	9	7,76%	3	18,75%	38	10,44%
Confiança	10	8,62%	14	12,07%	7	6,03%			31	8,52%
Local de trabalho	3	2,59%	11	9,48%	11	9,48%	1	6,25%	26	7,14%
Humanismo	8	6,90%	3	2,59%	8	6,90%	1	6,25%	20	5,49%
Amizade	1	0,86%	6	5,17%	8	6,90%			15	4,12%
Paz	4	3,45%	2	1,72%	6	5,17%			12	3,30%
Autonomia	1	0,86%	4	3,45%	6	5,17%			11	3,02%
Liberdade	4	3,45%			7	6,03%			11	3,02%
Ausência de acidentes	2	1,72%	4	3,45%	1	0,86%			7	1,92%

(continua na próxima página)

(continuação)

Segurança física	1	0,86%	2	1,72%	2	1,72%	2	12,50%	7	1,92%
Amor	2	1,72%	2	1,72%	2	1,72%			6	1,65%
Investimento	1	0,86%	1	0,86%	4	3,45%			6	1,65%
Remuneração	3	2,59%	2	1,72%	1	0,86%			6	1,65%
Competitividade			1	0,86%	1	0,86%			2	0,55%
Ética	2	1,72%							2	0,55%
Horário			1	0,86%	1	0,86%			2	0,55%
Carreira / Promoção	1	0,86%							1	0,27%
Comprometimento	1	0,86%							1	0,27%
Condições para realização do trabalho	1	0,86%							1	0,27%
Profissionalismo					1	0,86%			1	0,27%
Reconhecimento	1	0,86%							1	0,27%
Respeito	1	0,86%							1	0,27%
Total CLT	116	100,00%	116	100,00%	116	100,00%	16	100,00%	364	100,00%

Entre os cooperados, a palavra confiança é a mais lembrada. Realização pessoal é a mais elencada no que tange a primeira palavra classificada como mais importante. As palavras mais fortes entre os cooperados são confiança, responsabilidade, realização pessoal e saúde, como mostra a Tabela 40. Curiosamente, estabilidade de emprego não surgiu com tanta força como ocorreu com os celetistas.

Tabela 40 - Conceito de QVT - Cooperados

Conceito	1ª.		2ª.		3ª.		"x"		Total	
	N	Distrib.	N	Distrib.	N	Distrib.	N	Distrib.	N	Distrib.
Confiança	8	19,51%	5	12,20%	4	9,76%	<b>5</b>	<b>25,00%</b>	22	15,38%
Responsabilidade	4	9,76%	<b>7</b>	<b>17,07%</b>	6	14,63%	4	20,00%	21	14,69%
Realização pessoal	<b>9</b>	<b>21,95%</b>	1	2,44%	<b>7</b>	<b>17,07%</b>			17	11,89%
Saúde	7	17,07%	4	9,76%	1	2,44%	3	15,00%	15	10,49%
Estabilidade de emprego			3	7,32%	5	12,20%	1	5,00%	9	6,29%
Local de trabalho	1	2,44%	4	9,76%	2	4,88%	1	5,00%	8	5,59%
Amizade			3	7,32%	3	7,32%	1	5,00%	7	4,90%
Humanismo	2	4,88%	3	7,32%	2	4,88%			7	4,90%
Investimento			1	2,44%	4	9,76%	2	10,00%	7	4,90%
Segurança física	3	7,32%	2	4,88%	1	2,44%			6	4,20%
Paz	1	2,44%	3	7,32%	1	2,44%			5	3,50%
Autonomia			2	4,88%	1	2,44%	1	5,00%	4	2,80%
Liberdade	1	2,44%	1	2,44%	2	4,88%			4	2,80%
Ausência de acidentes	1	2,44%	1	2,44%	1	2,44%			3	2,10%

(continua na próxima página)

(continuação)

Amor	2	4,88%				0,00%			2	1,40%
Competitividade						0,00%	2	10,00%	2	1,40%
Carreira / Promoção			1	2,44%					1	0,70%
Comprometimento	1	2,44%				0,00%			1	0,70%
Horário		0,00%			1	2,44%			1	0,70%
Regime CLT	1	2,44%				0,00%			1	0,70%

Para os autônomos e colaboradores de empresas terceirizadas, a palavra confiança também ganha mais peso e a palavra amor não foi elencada, talvez pelo tamanho menor da amostra. As palavras mais fortes são: confiança, realização pessoal, responsabilidade, local de trabalho e estabilidade de emprego, como mostra a Tabela 41.

Tabela 41 - Conceito de QVT - Autônomos

Conceito	1ª.		2ª.		3ª.		"x"		Total	
	N	Distrib.	N	Distrib.	N	Distrib.	N	Distrib.	N	Distrib.
Confiança	<b>9</b>	<b>29,03%</b>	4	12,90%	2	6,45%	1	12,50%	<b>16</b>	<b>15,84%</b>
Realização pessoal	<b>8</b>	<b>25,81%</b>	2	6,45%	3	9,68%	1	12,50%	<b>14</b>	<b>13,86%</b>
Responsabilidade	4	12,90%	4	12,90%	<b>6</b>	<b>19,35%</b>		0,00%	<b>14</b>	<b>13,86%</b>
Local de trabalho	4	12,90%	3	9,68%	<b>3</b>	9,68%	1	12,50%	<b>11</b>	<b>10,89%</b>
Estabilidade de emprego	2	6,45%	<b>5</b>	<b>16,13%</b>	1	3,23%	1	12,50%	9	8,91%
Saúde	1	3,23%	3	9,68%	4	12,90%		0,00%	8	7,92%
Humanismo	1	3,23%	2	6,45%	2	6,45%	1	12,50%	6	5,94%
Amizade	0	0,00%	3	9,68%	1	3,23%	1	12,50%	5	4,95%
Autonomia	0	0,00%	1	3,23%	3	9,68%		0,00%	4	3,96%
Horário	1	3,23%	0	0,00%	2	6,45%	1	12,50%	4	3,96%
Liberdade	0	0,00%	1	3,23%	1	3,23%	1	12,50%	3	2,97%
Paz	0	0,00%	2	6,45%				0,00%	2	1,98%
Ausência de acidentes	0	0,00%	0	0,00%	1	3,23%		0,00%	1	0,99%
Competitividade	0	0,00%	1	3,23%		0,00%		0,00%	1	0,99%
Cooperação da equipe	1	3,23%	0	0,00%		0,00%		0,00%	1	0,99%
Investimento	0	0,00%	0	0,00%	1	3,23%		0,00%	1	0,99%
Segurança física	0	0,00%	0	0,00%	1	3,23%		0,00%	1	0,99%

Com relação aos estagiários, a palavra Realização Pessoal volta a ter mais impacto, assim como a palavra competitividade perde a expressão. Além desta, as palavras amor, paz, segurança física e ausência de acidentes não foram elencadas, talvez por ser uma amostra menor. Para este grupo, as palavras que expressam QVT com maior força são realização pessoal, confiança, responsabilidade, amizade e local de trabalho, como mostra a Tabela 42.



**Tabela 42 - Conceito de QVT - Estagiários**

Conceito	1ª.		2ª.		3ª.		“X”		Total	
	N	Distrib.	N	Distrib.	N	Distrib.	N	Distrib.	N	Distrib.
Realização pessoal	<b>11</b>	<b>44,00%</b>	2	8,00%	3	12,00%			<b>16</b>	<b>21,33%</b>
Confiança	2	8,00%	<b>5</b>	<b>20,00%</b>	3	12,00%			<b>10</b>	<b>13,33%</b>
Responsabilidade	2	8,00%	<b>5</b>	<b>20,00%</b>	2	8,00%			<b>9</b>	<b>12,00%</b>
Amizade	2	8,00%	2	8,00%	<b>4</b>	<b>16,00%</b>			8	10,67%
Estabilidade de emprego	2	8,00%	4	16,00%	2	8,00%			8	10,67%
Humanismo	3	12,00%			3	12,00%			6	8,00%
Local de trabalho	1	4,00%	1	4,00%	<b>4</b>	<b>16,00%</b>			6	8,00%
Horário			2	8,00%	1	4,00%			3	4,00%
Liberdade	2	8,00%			1	4,00%			3	4,00%
Autonomia			1	4,00%	1	4,00%			2	2,67%
Investimento			1	4,00%	1	4,00%			2	2,67%
Saúde			2	8,00%					2	2,67%

Outro dado observado é que quanto menor a amostra, menor o número de palavras escolhidas – esta diferença, entretanto, demonstra ser pouco significativa. Os celetistas elencaram 25 palavras, os cooperados 20, autônomos 17 e os estagiários 12. No caso dos estagiários, nota-se uma concentração maior nas respostas (taxas de distribuição um pouco maiores).

Percebe-se que entre os colaboradores flexibilizados, a palavra confiança possui maior peso; entre os estagiários e celetistas, por outro lado, a realização pessoal é mais forte. A palavra estabilidade de emprego é um pouco mais importante entre os celetistas.

#### 4.1.9 Percepção de saúde

Com relação à percepção de saúde (Tabela 43), nota-se que há mais utilização de convênio médico pelos celetistas, o que pode significar que este grupo previne mais doenças. Este grupo também declarou menos faltas ao trabalho por mal-estar. Os autônomos utilizam menos o convênio possivelmente por terem mais dificuldade em manter as mensalidades.

**Tabela 43 - Ocorrências de saúde-doença**

Ocorrências de saúde-doença	CLT		Coop.		Aut.		Estag.		Geral		N
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	
Utilizou remédios para dores específicas?	<b>91</b>	<b>64,5</b>	34	61,8	25	56,8	13	44,8	163	60,6	269
Sofreu internação em hospital?	8	5,7	5	9,1	2	4,5	2	6,9	17	6,3	268
Foi atendido em pronto-socorro	33	23,6	26	47,3	11	25,0	9	31,0	79	29,5	268
Utilizou o convênio médico	<b>122</b>	<b>86,5</b>	29	52,7	14	31,1	15	51,7	180	66,7	270
Utilizou o serviço de saúde da organização	94	66,7	17	30,9	13	28,9	5	17,9	129	48,0	269
Faltou ao trabalho por mal-estar ou doença?	45	31,9	29	52,7	21	46,7	13	44,8	108	40,0	270
Apresentou insônia?	61	43,3	15	27,3	14	31,1	12	41,4	102	37,8	270
Acordou cansado regularmente?	68	48,2	24	43,6	19	42,2	16	55,2	127	47,0	270
Sentiu depressão? (outros sintomas - desânimo)	74	52,5	16	29,1	15	33,3	15	51,7	120	44,4	270
Sentiu-se nervoso, irritado com frequência?	71	50,4	24	41,4	15	33,3	7	24,1	113	42,0	269
Apresentou dores no corpo?	74	52,5	27	50,0	15	33,3	16	55,2	132	49,1	269
Teve síndrome de Pânico?	13	9,2	3	5,6	1	2,2	2	6,9	21	7,8	269

Com relação aos hábitos (Tabela 44), nota-se que os celetistas demonstram levar mais trabalho para casa e tiram mais férias anuais, já que está na legislação trabalhista. É baixo o índice de férias para o restante dos colaboradores; vale lembrar que autônomos não têm férias formais. Nota-se também que de forma geral não há o hábito de prática de exercícios físicos regulares.

**Tabela 44 - Hábitos**

Hábitos existentes nos últimos 12 meses	CLT		Coop.		Aut.		Estag.		Geral		N
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	
Fumou?	28	19,9	15	27,3	14	31,1	5	17,2	62	23,0	270
Fez atividade física/esportiva regularmente?	62	44,0	23	41,8	18	40,0	10	34,5	113	41,9	270
Fez pelo menos 3 refeições ao dia?	116	82,9	47	85,5	33	75,0	19	65,5	215	80,2	268
Consumiu alimentos gordurosos / frituras regularmente?	59	41,8	29	52,7	24	54,5	19	65,5	131	48,7	269

(continua na próxima página)

<i>(continuação)</i>											
Abusou do sal na comida?	19	13,5	11	20,0	7	15,6	11	37,9	48	17,8	270
Tomou muito café e chá preto?	56	39,7	23	41,8	12	26,7	12	41,4	103	38,1	270
Levou trabalho para casa?	65	46,1	15	27,3	7	15,6	7	24,1	94	34,8	270
Trabalhou, regularmente, além de seu horário normal de trabalho?	75	53,6	26	47,3	11	24,4	4	13,8	116	43,1	269
Tirou férias anuais?	103	73,0	23	42,6	12	26,7	7	24,1	145	53,9	269
Levou os problemas do trabalho para casa?	68	48,2	14	25,9	11	24,4	7	24,1	100	37,2	269
Levou os problemas de casa para o trabalho?	30	21,3	9	16,4	8	17,8	6	20,7	53	19,6	270
Fumou?	28	19,9	15	27,3	14	31,1	5	17,2	62	23,0	270

#### 4.1.10 Dados qualitativos

*“Quem tem Deus no coração, é feliz.”*

Trabalhador do setor de manutenção

Os dados qualitativos deste estudo referem-se às questões abertas do instrumento utilizado, que estavam presentes em todos os blocos referentes à QVT, sendo portanto uma complementação aos dados métricos. Adicionalmente, foram efetuadas entrevistas com alguns gestores nas áreas visitadas e ainda foram captadas reações dos participantes, dispostas em comentários ao longo deste estudo, em geral muito favoráveis à realização da pesquisa.

Em relação às entrevistas, os gestores afirmam que encontram dificuldades em trabalhar com equipes de múltiplos vínculos, devido ao sentimento de falta de equidade e por haver dificuldades nos meios de cobrança já que há uma cultura de empresa pública, com baixo índice de demissões, mas com perspectivas desiguais em relação à estabilidade de emprego na equipe. As principais dificuldades relatadas pelos gestores é a falta de equidade nas equipes, falta de implementação de um plano de carreira, falta de recompensa por desempenho e remuneração abaixo do nível de mercado, em geral. Em relação ao comprometimento e desempenho, os gestores, em geral, não observam diferenças críticas entre os colaboradores com vínculos de trabalho diferentes. Foram relatados também problemas como perda de

talentos para o mercado e o tempo de formação de um pesquisador, de 10 anos, que se perde devido à falta de atrativos – como remuneração e premiação - para mantê-lo na organização.

Em relação às questões abertas, os resultados são apresentados a seguir.

Quanto à melhoria mais importante que a organização fez para a QVT, 96 respondentes (36%) não souberam informar e 70 (26%) responderam que não houve melhorias. O restante respondeu às perguntas, cujos comentários foram tabulados e seguem abaixo.

Ocorreram alguns comentários elogiando a recente reestruturação implementada na organização, bem como transferência de departamento. O cartão de ponto foi abolido em junho de 2001 (há cinco anos) e ainda é lembrado como uma importante melhoria, como mostra o Quadro 10.

**Quadro 10 - Melhoria mais importante - organizacional**

Vínculo	Melhoria mais importante
CLT	Transferência de departamento.
Coop.	Quando comecei a trabalhar aqui o meu stress baixou.
Coop.	Mudar de laboratório.
Aut.	Reestruturação do quadro de funcionários.
CLT	Consolidou equipes antes dispersas (não gosto de trabalhar sozinho).
Aut.	Cursos para técnico.
Coop.	Investimentos nos funcionários.
CLT	Sinalizou com perspectiva de estímulo salarial.
CLT	Autonomia para negociação.
CLT	Autonomia nos trabalhos.
CLT	Abolir controle de ponto na entrada e saída.
CLT	Abolição do cartão de ponto.
Bolsista	Flexibilidade de horário (part time - 20 horas semanais).

O programa 5S – chamado Dia “D” – ocorreu no dia 11 de novembro de 2005 e demonstra ter sido um importante evento de integração, além de ter sido bem sucedido na proposta de descarte, organização e limpeza. O evento recebeu 15 comentários (7 celetistas, 2 autônomos, 4 cooperados, 1 estagiário e um funcionário de empresa terceirizada), sendo o comentário mais recorrente, depois do programa de prevenção de saúde.

Com relação à saúde, os exames periódicos, as campanhas e programas de prevenção e a vacinação foram os itens mais lembrados (Quadro 11).

**Quadro 11 - Melhoria mais importante - biológico**

Vínculo	Melhoria mais importante
CLT	Programa de controle médico e saúde ocupacional.
Coop.	Programa de controle médico.
Aut.	Programa de prevenção.
CLT	Semana de integração (coração saudável e semana da mulher).
Coop.	Programa Coração Saudável.
CLT	Programa saúde coração, homem, mulher.
CLT	Prevenção de doenças do coração.
CLT	O trabalho da médica do trabalho.
CLT	Palestra sobre saúde e bem-estar.
Estag.	Melhor cuidado com a saúde dos funcionários.
TER	Atendimento no ambulatório.
CLT	Campanhas referentes à saúde.
CLT	Campanhas para a saúde.
CLT	Campanhas de prevenção.
CLT	Campanha anti-tabagismo.
CLT	Maior cuidado e exigência nos exames de saúde médico (periódico).
CLT	Maior cobrança nos exames periódicos.
CLT	Implementação do exame periódico anual.
CLT	Exames periódicos, exame do coração e vacinação contra gripe.
CLT	Exames periódicos.
AUT	Campanha de Educação sobre a saúde - conheça o seu coração.
AUT	Campanha do coração saudável.
CLT	Programa anual de vacinação.
Coop.	Vacina da gripe.
CLT	Fez algumas palestras mas não é suficiente, é preciso ação.

Alguns respondentes apontaram melhorias realizadas por eles mesmos, como mudança de dieta, realização de exercícios físicos e de endereço. O refeitório foi elogiado, refletindo a satisfação pontuada nos dados quantitativos. Os SIPATs e CIPA também mostraram-se importantes (Quadro 12).

**Quadro 12 - Melhoria mais importante – biológico II**

Vínculo	Melhoria mais importante
CLT	Melhorias no IPT Saúde, manutenção do programa de saúde ocupacional e das atividades do restaurante, como serviços próprios da organização.
CLT	SIPAT 2004.
Aut.	SIPAT 2004 - o assunto era exatamente o que as pessoas precisavam no momento.
CLT	CIPA.
CLT	Exercícios Físicos.
CLT	Balancear a alimentação no refeitório - redução do óleo e sal na mesma.
CLT	Melhoria no cardápio.
CLT	Mudei a dieta alimentar.
CLT	Morar mais próximo do trabalho melhorou bastante a minha QVT.
Coop.	Foi quando solicitou que as áreas tivessem pessoas que fizessem o curso de socorrista e estes foram treinados.

Quanto a aspectos sociais, foram lembradas a quadra poliesportiva e a creche, que é referência em São Paulo, como mostra o Quadro 13.

**Quadro 13 - Melhoria mais importante - social**

Vínculo	Melhoria mais importante
CLT	Quadra poliesportiva.
CLT	Creche.
CLT	Manutenção da creche no IPT.

Em relação à pergunta “Você acredita que esta pesquisa poderá ser utilizada para as ações de qualidade de vida no trabalho de sua empresa?” obteve-se 187 respostas afirmativas (69,5%) e 66 respostas negativas (24,5%). Os comentários a estas respostas seguem no Quadro 14. Foram relatados dificuldade em tirar férias devido ao tipo de vínculo contratual e um caso de desrespeito, referente, provavelmente, a algum supervisor com perfil mais autoritário. Cabe a ressalva de que tanto os celetistas como os cooperados dispõem de convênio médico, mediante uma taxa.

**Quadro 14 - Utilização da pesquisa**

Vínculo	Você acredita?	Comentários
CLT	Não	Últimas férias em 2003.
Coop.	Sim	Como cooperado não temos férias mas precisamos de um descanso mental e físico. O que fazer? Faltou, foi ofendido ou humilhado pela chefia. Pode ser que houve melhoria mas no momento não me lembro.
TER	Sim	Não tenho férias devido à minha contratação.
CLT	Sim	Priorizar a implementação de plano de carreira como premiação.
Aut.	-	Seria melhor conversar pois há muitas coisas que não têm relação com o IPT. Reduzir a discriminação com o pessoal terceirizado, desde o vale do almoço até o gabinete odontológico.
CLT	Não	Mas espero que seja usado, pois precisamos. Grande acúmulo de trabalho com a saída de funcionários e sem promoção. Necessidade de psicólogo.
CLT	Não	Mesmo não tendo problema de saúde, procuro me planejar adequadamente. Me educo para não trazer problemas posteriores. Que a própria organização fizesse questionários do tipo e colocasse em prática.
CLT	Sim	É importante para verificar o que falta para os funcionários que tocam o barco. Fundamental para o crescimento da instituição.
CLT	Sim	Que os resultados desta pesquisa cheguem à alta linha hierárquica do IPT.
CLT	Sim	Divulgar os resultados para a alta direção do IPT por áreas.
CLT	Sim	Deveria ter mais espaço no setor.
CLT	Sim	Conceituar QVT no âmbito da pesquisa.

(continua na próxima página)

*(continuação)*

CLT	Não	Bom convênio médico. Esta empresa passa por uma reestruturação geral na qual é difícil avaliar as conseqüências, daí a dúvida constante sobre o futuro.
Coop.	Sim	Convênio para consultas médicas de acompanhamento.
Coop.	Sim	Visita ao médico uma vez ao mês. Cada pessoa tem seu problema. Deveria ter mais pesquisa desse tipo.
Estag.	Não	Maioria das ocorrências não foram devidas à QVT.
Estag.	Não	Porque é uma empresa do governo e como conseqüência se torna uma empresa muito burocrática.
Aut.	Sim	Com as tensões de mudança de diretoria a QVT deve ser focada com mais importância, aliás, focada sempre na organização.
Aut.	Sim	Sou mensageiro, canso de andar mas gosto do que faço. Um bom vídeo, com imagens e frases para relaxar.
Aut.	Não	Depois de 3 anos de dedicação à empresa ainda estou com o mesmo salário, porém com mais descontos. O IPT não utilizará esta pesquisa, a empresa cada vez mais reduz salários e aumenta responsabilidades, a exemplo do CMF, onde neste ano vários funcionários pediram demissão.
CLT	Sim	Tenho tendinite supra-espinhal, bursite e síndrome do túnel do carpo.
CLT	Sim	Caso os resultados sejam divulgados para o IPT.
Coop.	Sim	Espero que realmente esta pesquisa seja utilizada na empresa.
Coop.	Não	Que tal pesquisa seja bem utilizada pelo RH.
Coop.	Sim	Espero.
CLT	Sim	Espero que sim.
CLT	Sim	Espero que a pesquisa traga retorno positivo.
CLT	Não	Espero estar enganado quanto a resposta acima.
Aut.	Sim	Espero que sim.

O comentário “Faltou, foi ofendido ou humilhado pela chefia”, aliado à reclamação de falta de direito a férias, pode indicar uma certa fragilização no relacionamento de trabalho. Alguns comentários necessitam de um estudo mais profundo da realidade das unidades pesquisadas.

As respostas à pergunta “Outras ações de G-QVT da empresa”, foram tabuladas e apresentadas no Quadro 15, com o tipo de vínculo do respondente e a nota de satisfação e importância quando atribuída pelo respondente. Neste espaço novamente foram citadas as ações do programa de saúde e o “Dia D”.

**Quadro 15 - Outras ações mencionadas**

<b>Vínculo</b>	<b>Ação mencionada - dimensão organizacional</b>	<b>Sat/Imp</b>
CLT	Estímulo e cobrança	0/10
CLT	Trabalho integrado em grupo	5/8
CLT	Comunicação clara	2/10
CLT	Decisão	9/10
CLT	Nível de atendimento no setor de apoio	3/10
Coop.	Treinamento contínuo	0/10
Coop.	Oportunidade de participar em trabalho de campo	
Estag.	Oportunidade de participar em trabalho de campo	10/08
Coop.	Treinamento contínuo	0/10
Coop.	Envolvimento com o cliente	0/10
Coop.	Organização e agilidade nas compras	01/10
CLT	5s	6/8
	<b>Ação mencionada - dimensão biológica</b>	
Coop.	Controle ambiental no laboratório pelo técnico	01/10
CLT	Transporte	10/10
CLT	Programa prevenção saúde	8/10
CLT	Campanhas promoção saúde	7/10
Coop.	Campanhas promoção saúde	
Aut.	Campanhas promoção saúde	02/10
Coop.	Grupo socorrista	07/10
CLT	Atividades relacionadas à saúde (vacinação etc)	10/10
Coop.	Restauração das edificações	01/08
Coop.	Segurança no local do trabalho	0/10
CLT	Linhas de ônibus fretados	7/8
CLT	Atendimento a trabalho fora da sede	0/10
CLT	Campanha de prevenção (saúde)	4/8
CLT	Segurança	0/10
CLT	Campanhas de vacinação	10/10
CLT	Campanhas para exames	5/7
	<b>Ação mencionada - dimensão psicológica</b>	
Coop.	Respeito ao próximo	10/10
CLT	Avaliação de desempenho sistemática	0/10
CLT	Plano de cargos e salários implementado	0/10
CLT	Flexibilidade no trabalho	10/10
CLT	Plano de carreira	0/10
CLT	Premiação por desempenho e competência	0/10
Coop.	Promoções referentes ao estudo	0/10
Coop.	Incentivo financeiro	
	<b>Ação mencionada - dimensão social</b>	
Coop.	Qualidade de vida profissional	05/10
Coop.	Esportiva	
Aut.	Oportunidade para distração: esse aspecto é realizado pela Assip e não IPT	
CLT	Festa dia das crianças	9/8
CLT	Festa junina	8/8
CLT	Incentivo ao lazer e cultura	5/8
Coop.	Incentivo ao lazer e cultura	
Aut.	Incentivo ao lazer e cultura	

As respostas à pergunta “Ações de G-QVT que faltam”, foram tabuladas e apresentadas no Quadro 16, com o tipo de vínculo do respondente e a nota de satisfação e importância quando



atribuída pelo respondente. Neste espaço novamente foram citadas as ações do programa de saúde e o “Dia D”. Aparentemente os colaboradores desejam o estímulo a atividades físicas.

**Quadro 16 - Ações que faltam**

<b>Vínculo</b>	<b>Ações que faltam - Dimensão organizacional</b>	<b>Sat/Imp</b>
CLT	Integração entre as unidades	0/10
Coop.	Integração dos colaboradores	
Aut.	Integração dos colaboradores	01/10
Coop.	Outros dia "D" no IPT	5/10
CLT	Ética em todas as áreas	/10
Coop.	Ética em todas as áreas	
AUT	Ética em todas as áreas	
	<b>Ações que faltam - Dimensão biológica</b>	
Coop.	Alimentação sem grandes descontos	0/10
CLT	Ambiente de trabalho e banheiros mais limpos	0/9
CLT	Controle de riscos ergonômicos	0/10
CLT	Controle dos riscos ergonômicos	0/10
CLT	Convênio odontológico	0/7
CLT	Educação ambiental	
CLT	Ginástica	8/8
CLT	Melhoria no local de trabalho	5/10
CLT	Móveis adequados	0/10
Coop.	O setor de segurança do IPT é bastante falho.	3/10
	Transporte gratuito e refeição gratuita.	0/10
Coop.	Ônibus para cooperados (colaboradores) sem grandes descontos	0/10
CLT	Oportunidade de ginástica laboral/sala com aparelhos	5/10
CLT	Políticas para deficiente físico - seleção, acesso e instalações.	3/8
CLT	Programa de QVT	0/10
CLT	Psicólogo	0/10
CLT	Relaxamento	0/10
Coop.	Ações focadas em problemas específicos (fumo, drogas)	
Aut.	Ações focadas em problemas específicos (fumo, drogas)	00/10
Coop.	Condições de móveis e TI	
Aut.	Condições de móveis e TI	02/10
CLT	Controle de riscos ergonômicos	0/10
CLT	Ginástica laboral	0/10
Coop.	Ginástica laboral	
Aut.	Ginástica laboral	
CLT	Programa de incentivo à atividade física	0/8
Coop.	Programa de incentivo à atividade física	
Aut.	Programa de incentivo à atividade física	
CLT	Yoga ou tai-chi	0/10
CLT	Sala de ginástica com aparelhos	0/9
CLT	Seguro de vida para funcionários	0/10
	<b>Ações que faltam - Dimensão psicológica</b>	
Coop.	Reconhecimento no trabalho pela chefia	0/10
Coop.	CLT-registro em carteira	
Coop.	Oportunidades de carreira	0/10

(continua na próxima página)

<i>(continuação)</i>		
Coop.	Materiais para realização de ensaios que quase sempre não tem no almoxarifado.	4/10
CLT	Integração funcionários e colaboradores (inclusive quando voltam de licença médica)	0/10
CLT	Atuação no clima organizacional	0/10
CLT	Plano de carreira	0/10
CLT	Plano de carreira como na USP.	0/10
CLT	Plano efetivo de cargos e salários	0/10
CLT	Planos de carreiras compatíveis com a realidade atual	0/10
CLT	Política de cargos e salários	0/10
Aut.	Política de RH com autônomos	0/10
CLT	Respeito aos colegas sem uso de políticas sujas	0/10
CLT	Verificação da limpeza nos prédios e ambientes	3/10
CLT	Atividade física, tipo ioga, ginástica, meditação etc.	0/10
CLT	Controle de riscos ergonômicos	0/10
CLT	Reconhecimento profissional	10
Coop.	Reconhecimento profissional	
Aut.	Reconhecimento profissional	5/10
CLT	Atualização salarial	0/10
<b>Ações que faltam - Dimensão social</b>		
CLT	Complementação salarial na aposentadoria	0/10
CLT	Mais lazer	5/9
CLT	Facilidade para prática esportiva	0/7
CLT	Festa de fim de ano - dar mais valor e melhorar bastante	2/10

## 4.2 Correlação de Pearson

Stevenson (1981, p. 341) define correlação como “a força, ou grau, de relacionamento entre duas variáveis”. De acordo com Hair *et al* (2005b), a correlação de Pearson mensura a associação linear entre duas variáveis métricas. O número que representa a correlação de Pearson é chamado de coeficiente de correlação, que varia de -1,00 a +1,00, sendo que o zero indica absolutamente nenhuma variação, ou relação, e o 1,00 (negativo ou positivo) indica uma associação perfeita, mas que raramente acontece. O coeficiente negativo indica uma associação em direção inversa entre as variáveis e o positivo indica que as variáveis evoluem na mesma direção (*Ibid*).

De acordo com este autor, em geral pode-se categorizar a força da associação entre as variáveis como leve; pequena, mas definida; moderada; alta; ou muito forte.

Uma situação de força de associação leve, quase imperceptível, é aquela em que uma associação coerente e sistemática não está presente entre as variáveis. Uma associação muito forte indica que

há uma probabilidade muito alta de haver uma relação entre as variáveis. Uma associação moderada indica que é provável que haja uma relação coerente e sistemática entre as variáveis. (*Ibid*, p. 311)

Para interpretar o valor do coeficiente de correlação, desde que seja estatisticamente significativo, pode-se utilizar a regra prática constante na Tabela 45.

**Tabela 45 - Regra prática do coeficiente de correlação**

Variação do coeficiente	Força de associação
± 0,91 - ± 1,00	Muito forte
± 0,71 - ± 0,90	Alta
± 0,41 - ± 0,70	Moderada
± 0,21 - ± 0,40	Pequena mas definida
± 0,01 - ± 0,20	Leve, quase imperceptível

FONTE: HAIR *et al*, 2005b, p. 312

Nos testes de correlação utilizados neste estudo foi utilizado um nível de significância de 0,05.

Para testar a hipótese “ $H_1$ : Existe correlação entre a satisfação com a qualidade de vida no trabalho e o comprometimento organizacional.” procedeu-se ao cálculo da Correlação de Pearson, cujos resultados estão descritos a seguir.

Comparando as 45 variáveis de satisfação com qualidade de vida no trabalho com as 27 variáveis de comprometimento organizacional, foi encontrada uma correlação moderada, com coeficientes de correlação situados entre 0,4 e 0,6, como mostra a Tabela 46 abaixo:

**Tabela 46 - Variáveis com correlação moderada entre satisfação com QVT e comprometimento**

Matriz de correlação	cafe1 - Valores	cafe2 - Valores	cafe3 - Valores	cafe4 - Valores	cafi1 - Fazer Parte	cina1 - Poucas Alternativas
Imagem (Sat.)	0,550005	0,461322	0,424441	0,415021		0,462800
Processos (Sat.)	0,408611		0,414792			
Saúde geral (Sat.)	0,422296		0,435303			
Limpeza (Sat.)		0,403951	0,436817			
Promoção (Sat.)			0,415045			
Carreira (Sat.)			0,408091			
Remuneração (Sat.)			0,448157			
Camaradagem (Sat.)	0,549188	0,499654	0,505767			
Distração (Sat.)		0,414467				
Bem-estar (Sat.)	0,478990				0,474084	
QVT da organização (Sat.)					0,402710	

Todas as variáveis da dimensão *internalização de valores e objetivos organizacionais* (cafe1, 2, 3 e 4), especialmente a cafe3 (“eu me identifico com a filosofia desta organização”) apresentam correlação moderada com 10 variáveis de satisfação com QVT, sendo 2 da dimensão organizacional (imagem e processos), 2 da dimensão biológica (saúde dos colegas e limpeza), 4 da dimensão psicológica (promoção, carreira, remuneração e camaradagem), 1 da dimensão social (distração) e 1 da dimensão estado pessoal de QVT (bem-estar). Este fato confirma também a sincronicidade do instrumento de QVT.

A variável cafi1 da dimensão *sentimento de fazer parte* (“Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.”) está moderadamente associada com 2 variáveis de estado pessoal de QVT (“sensação de bem-estar no trabalho” e “adequação das ações de QVT da sua empresa para as suas necessidades pessoais”).

A variável cina1 da dimensão *poucas alternativas* (“Se eu decidisse deixar a minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada”) apresenta-se como moderadamente associada à variável de satisfação com imagem da organização junto aos funcionários, da dimensão organizacional.

Os dados de correlação entre as variáveis de QVT e comprometimento organizacional indicam que a hipótese “H<sub>1</sub>: Existe correlação entre a satisfação com a qualidade de vida no trabalho e o comprometimento organizacional.” foi confirmada, sendo que as variáveis que demonstram estar moderadamente associadas ao comprometimento afetivo nesta organização são imagem, processos, saúde geral, limpeza, promoção, carreira, remuneração, camaradagem, distração e bem-estar. Destas, imagem e camaradagem demonstram ser as variáveis mais fortes. As variáveis imagem, QVT da organização e bem-estar demonstram estar moderadamente associadas à dimensão *poucas alternativas* e, ainda, estas duas últimas também demonstram estar moderadamente relacionadas ao comprometimento afiliativo *sentimento de fazer parte*.

### 4.3 Análise de Variância

A análise de variância, ou ANOVA, é um teste usado para avaliar as diferenças estatísticas entre as médias de dois ou mais grupos, mas que não evidencia onde está esta diferença. Para localizar em que grupo encontra-se a diferença encontrada, deve-se proceder a testes de acompanhamento (HAIR *et al*, 2005b).

Foi realizado testes de ANOVA, acompanhados por testes LSD, *Least Significance Difference* (mínima diferença significativa), para testar se há diferença significativa entre as médias dos grupos estudados (vínculos) no tocante à satisfação com QVT, atribuição de importância em QVT e comprometimento.

#### 4.3.1 Satisfação com QVT

Notou-se uma variabilidade significativa em uma grande quantidade de variáveis de satisfação com a qualidade de vida no trabalho: 35 em um total de 45. Todas as variáveis da dimensão psicológica apresentaram diferenças.

Em geral, as diferenças concentram-se nos celetistas e estagiários. Os cooperados e autônomos em geral não demonstram diferença de opiniões entre si, apenas em relação aos outros dois grupos. Estes dois grupos que possuem vínculos flexibilizados (cooperados e autônomos) comportam-se, na maioria das variáveis, como se fossem um só grupo.

Com relação à satisfação com qualidade de vida no trabalho na dimensão organizacional, foram encontradas 7 variáveis com diferença significativa entre os grupos, das 11 oferecidas, como apresentado na Tabela 47, com o grau de significância (Sig.) indicado na ANOVA e a comparação das médias dos grupos.

**Tabela 47 - Variáveis organizacionais de satisfação com diferença significativa**

Variável	Nome da variável	Sig.	CLT	Coop.	Aut.	Estag.	Geral
SORG1	Imagem (Sat.)	0,011	6,11	6,46	6,56	7,43	6,39
SORG2	Ética (Sat.)	0,005	6,80	7,02	6,86	8,41	7,03
SORG3	Burocracia (Sat.)	0,000	4,44	5,81	5,60	5,68	5,04
SORG4	Rotinas de Pessoal (Sat.)	0,015	7,11	7,41	6,44	8,11	7,16
SORG5	Integração (Sat.)	0,000	5,03	5,88	6,48	7,41	5,68
SORG6	Treinem. Desenv. (Sat.)	0,000	4,82	6,17	6,67	7,18	5,65
SORG9	Processos (Sat.)	0,001	5,22	6,39	6,38	6,59	5,80

Nota-se que os celetistas apresentam diferença para os outros grupos nas variáveis qualidade dos procedimentos administrativos (ausência de burocracia), mecanismos de integração de equipes multidisciplinares, oportunidade de treinamento e desenvolvimento profissional e melhorias nos processos de trabalho. Esta diferença pode ser explicada possivelmente por maiores expectativas em relação a estes itens e maior tempo de casa.

Os autônomos apresentaram diferença na variável atendimento às rotinas de pessoal em relação aos celetistas e cooperados, possivelmente pela própria forma de contratação, vinculados a empresas de terceirização.

Os estagiários apresentaram diferença em relação aos celetistas e cooperados com relação à imagem da organização; com relação à ética e integração, os estagiários apresentaram diferença em relação a todos os grupos. Esta diferença possivelmente tem ressonância ao fato deste grupo possuir com maior peso a dimensão de comprometimento *sentimento de fazer parte*.

Com relação à satisfação com qualidade de vida no trabalho na dimensão biológica, foram encontradas 9 variáveis com diferença significativa entre os grupos, das 12 oferecidas, como apresentado na Tabela 48, com o grau de significância (Sig.) indicado na ANOVA e a comparação das médias dos grupos.

**Tabela 48 - Variáveis biológicas de satisfação com diferença significativa**

Variável	Nome da variável	Sig.	CLT	Coop.	Aut.	Estag.	Geral
SBIO2	Convênio (Sat.)	0,000	7,28	4,41	4,64	5,22	6,26
SBIO3	Odonto (Sat.)	0,000	5,86	3,33	4,42	6,00	5,27
SBIO4	PCMSO (Sat.)	0,000	7,63	5,68	5,32	7,29	6,91
SBIO5	Sipat (Sat.)	0,032	6,22	5,23	7,05	6,50	6,22
SBIO8	Cipa (Sat.)	0,021	4,99	4,83	6,41	5,25	5,21
SBIO9	PCRA (Sat.)	0,000	4,67	5,00	7,02	5,85	5,25
SBIO10	Refeições (Sat.)	0,022	8,16	7,19	7,98	7,64	7,88
SBIO11	Saúde geral (Sat.)	0,019	7,11	7,60	7,91	8,04	7,44
SBIO12	Limpeza (Sat.)	0,000	5,40	5,72	6,91	7,07	5,89

Na variável atendimento odontológico, todos apresentaram diferença. Os celetistas apresentaram diferenças para os outros grupos nas variáveis convênio, PCMSO - programa de controle médico e saúde ocupacional -, saúde geral (autônomos e estagiários) e limpeza. Os celetistas apresentaram diferença na variável refeição apenas em relação aos cooperados (e vice-versa). Ressalta-se que os respondentes emitiram suas opiniões provavelmente em relação aos serviços de recursos humanos do IPT, e não em relação, por exemplo, ao convênio oferecido pela cooperativa. Os colaboradores flexibilizados não têm acesso a alguns serviços oferecidos pelo IPT e as refeições são oferecidas mediante um subsídio menor.

Os autônomos apresentaram diferença em relação a celetistas e cooperados nas variáveis Cipa e PCRA – programa de controle de riscos ambientais. Os cooperados apresentaram diferença em relação aos celetistas e autônomos com relação à Sipat. As diferenças apresentadas nestas variáveis possivelmente se devem ao fato de haver uma predominância de cooperados e autônomos envolvidos em trabalhos de nível técnico.

Com relação à satisfação com qualidade de vida no trabalho na dimensão psicológica, todas as variáveis apresentaram diferença significativa entre os grupos, como apresentado na Tabela 49, com o grau de significância (Sig.) indicado na ANOVA e a comparação das médias dos grupos.

**Tabela 49 - Variáveis psicológicas de satisfação com diferença significativa**

Variável	Nome da variável	Sig.	CLT	Coop.	Aut.	Estag.	Geral
SPSI1	Recrut. Seleção (Sat.)	0,000	6,14	6,83	6,69	8,55	6,64
SPSI2	Aval. Desemp. (Sat.)	0,000	3,30	5,67	6,12	7,88	4,71
SPSI3	Promoção (Sat.)	0,000	2,73	5,39	4,76	7,04	4,03
SPSI4	Carreira (Sat.)	0,000	3,10	4,64	4,84	6,21	4,04
SPSI5	Remuneração (Sat.)	0,007	4,83	5,98	5,51	6,46	5,35
SPSI6	Vínculo (Sat.)	0,000	8,56	4,60	5,02	7,25	7,02
SPSI7	Cooperação (Sat.)	0,000	6,54	6,76	6,75	8,59	6,84
SPSI8	Camaraagem (Sat.)	0,000	7,02	7,48	7,29	8,93	7,36
SPSI9	Vida Pessoal (Sat.)	0,006	6,41	7,30	6,50	8,18	6,79

Com relação às variáveis psicológicas, os cooperados e autônomos não apresentaram diferença entre si em nenhuma das variáveis.

Os estagiários apresentaram diferença de opinião em todas as variáveis em relação a todos os grupos. Exceto com relação à remuneração, os estagiários apresentaram diferença apenas em relação aos celetistas (e vice-versa). Estas diferenças se devem possivelmente à instituição atender de certa forma às expectativas que os estagiários possuem nesta fase da carreira.

Os celetistas apresentaram diferença em relação aos outros grupos nas variáveis forma de avaliação de desempenho, confiança nos mecanismos de promoção, carreira, remuneração, vínculo e na ausência de interferência na vida pessoal. Esta diferença pode ser explicada por maiores expectativas (não atendidas) em relação a estes itens – praticamente não há avaliação de desempenho e carreira na instituição.

Com relação à satisfação com qualidade de vida no trabalho na dimensão social, foram encontradas 6 variáveis com diferença significativa entre os grupos, das 8 oferecidas, como apresentado na Tabela 50, com o grau de significância (Sig.) indicado na ANOVA e a comparação das médias dos grupos.

**Tabela 50 - Variáveis sociais de satisfação com diferença significativa**

Variável	Nome da variável	Sig.	CLT	Coop.	Aut.	Estag.	Geral
SSOC1	Convênios (Sat.)	0,000	7,55	3,71	3,97	6,70	6,46
SSOC2	Filhos (Sat.)	0,000	6,90	4,81	3,72	5,64	6,01
SSOC3	Cesta básica (Sat.)	0,000	5,80	2,61	3,21	3,89	4,91
SSOC5	Financ. Educação (Sat.)	0,000	2,04	4,29	3,94	4,45	2,97
SSOC6	Associações (Sat.)	0,015	5,50	3,91	5,37	5,54	5,20
SSOC7	Loja (Sat.)	0,000	2,02	3,40	4,69	4,82	3,05



Nesta dimensão, os celetistas apresentam diferença de opinião em relação a todos os grupos, nas variáveis qualidade dos convênios, atendimento aos filhos, qualidade da cesta básica, financiamento para cursos externos e loja de conveniência. Com relação aos filhos, o IPT possui uma creche em suas instalações, que é referência no Estado de São Paulo. O estagiários apresentaram diferença de opinião em relação a todos os grupos na variável qualidade dos convênios.

Exceto pela variável formas de associação, os cooperados e autônomos não apresentaram diferença de opiniões entre si.

Curiosamente, os cooperados apresentaram diferença de opinião em relação a todos os grupos na variável formas de organização dos funcionários (associações, conselhos, sindicatos), demonstrando maior insatisfação neste item. Os cooperados, assim como os gestores, vêem a cooperativa como mais uma empresa de terceirização, e não como uma organização de trabalhadores. Embora alguns cooperados entrevistados tenham se mostrado relativamente mais satisfeitos do que os trabalhadores propriamente terceirizados, devido a algumas facilidades como convênio médico e odontológico e treinamentos, além de eventos de confraternização, esta impressão foi contrariada estatisticamente.

Com relação à satisfação com qualidade de vida no trabalho na dimensão estado pessoal de QVT, foram encontradas 4 variáveis com diferença significativa entre os grupos, das 5 oferecidas, como apresentado na Tabela 51, com o grau de significância (Sig.) indicado na ANOVA e a comparação das médias dos grupos (Tabela 51).

**Tabela 51 - Variáveis de estado pessoal de QVT de satisfação com diferença significativa**

Variável	Nome da variável	Sig.	CLT	Coop.	Aut.	Estag.	Geral
SPES1	Bem-estar (Sat.)	0,017	6,80	7,48	7,34	7,97	7,15
SPES2	Tensão (Sat.)	0,033	5,55	6,59	6,43	5,45	5,90
SPES4	QVT da organização (Sat.)	0,001	5,48	5,96	6,61	7,26	5,94
SPES5	Resultado QVT (Sat.)	0,008	6,75	7,00	7,71	8,28	7,13

Nesta dimensão, novamente, os cooperados e autônomos não apresentaram diferença de opinião entre si.

No tocante à variável sensação de bem-estar no trabalho, os celetistas divergem dos cooperados e estagiários (que não apresentam diferenças entre si). Em relação ao estado pessoal de tensão (stress), os celetistas apresentam diferença de opinião em relação aos cooperados (e vice-versa). Em relação à adequação das ações de QVT da empresa para as necessidades pessoais (QVT da organização), os celetistas têm opiniões diferentes em relação aos autônomos e estagiários. Estas variáveis têm maior subjetividade e necessitam de investigação mais profunda. Com relação à importância da QVT para o resultado do trabalho, todos divergem entre si, exceto entre cooperados e autônomos; neste caso é interessante lembrar que os estagiários possuem um maior comprometimento na dimensão *sentimento de fazer parte*.

Os dados sobre as diferenças nas médias das variáveis de satisfação com QVT indicam que a hipótese “H<sub>2</sub>: Colaboradores com vínculos contratuais diferenciados possuem satisfação com qualidade de vida no trabalho diferenciada.” foi confirmada para a organização estudada.

#### 4.3.2 Atribuição de importância em QVT

No caso da atribuição de importância, apenas 5 variáveis apresentaram diferença significativa nas médias, o que significa um certo consenso entre os grupos (Tabela 52).

**Tabela 52 - Variáveis de atribuição de importância em QVT com diferença significativa**

Variável	Nome da variável	Sig.	CLT	Coop.	Aut.	Estag.	Geral
IORG9	Processos (Imp.)	0,038	9,28	9,16	8,56	9,03	9,11
IBIO2	Convênio (Imp.)	0,000	9,63	8,34	8,77	9,74	9,28
IPSI2	Aval. Desemp. (Imp.)	0,030	9,39	9,44	8,81	9,64	9,33
IPSI5	Remuneração (Imp.)	0,045	9,59	9,24	9,02	9,82	9,44
IPSI9	Vida Pessoal (Imp.)	0,058	8,87	8,91	8,00	8,93	8,74

Ao contrário do tópico anterior, as diferenças de opiniões em relação à importância em QVT se concentram no grupo dos autônomos e, portanto, neste caso os autônomos e cooperados não demonstram formar um grupo com semelhança de opiniões.

Na variável atendimento do convênio médico os celetistas apresentaram diferença em relação aos cooperados e autônomos, enquanto os cooperados apresentaram diferença também em relação aos estagiários. Neste caso, as médias dos celetistas e estagiários indicam que esta variável classifica-se em 4°. lugar em importância para estes dois grupos, e em 33°. e 38°.

para cooperados e autônomos, respectivamente. De acordo com a Tabela Ocorrências de saúde-doença, de fato os celetistas e estagiários, além de darem mais importância, usam mais os serviços de saúde.

Na variável melhorias nos processos de trabalho os autônomos apresentam diferença de opinião em relação aos celetistas e cooperados. De fato, as médias dos celetistas e cooperados indicam que esta variável classifica-se em 18°. e 19°. lugar, respectivamente. No caso dos autônomos, esta variável está em 32°. lugar (para os estagiários está em 28°. lugar).

A avaliação de desempenho possui menos importância para os autônomos em relação aos outros grupos – situa-se em 24°. lugar em importância. Para os outros grupos, esta variável encontra-se no quartil superior, lembrando que são 45 variáveis.

A remuneração encontra-se em 3°. lugar para os estagiários e 5°. para os celetistas, 16° para os cooperados e 19°. para os autônomos. Com relação à remuneração, o teste LSD indica que os autônomos apresentam diferenças de opinião em relação aos celetistas e estagiários, enquanto que os cooperados não apresentam diferença significativa com quaisquer grupos.

Os autônomos apresentam diferença significativa de opinião em relação a todos os grupos para a variável ausência de interferência na vida pessoal, a terceira variável menos importante de todas as oferecidas, juntamente com oportunidade de participar das decisões e loja de conveniência.

As diferenças apresentadas nestas variáveis possivelmente se devem ao fato de haver uma predominância de cooperados e autônomos envolvidos em trabalhos de nível técnico, principalmente autônomos.

Os dados sobre as diferenças nas médias de importância em QVT indicam que a hipótese “H<sub>3</sub>: Colaboradores com vínculos contratuais diferenciados possuem atribuições de importância em qualidade de vida no trabalho diferenciadas.” foi confirmada para a organização estudada, já que os grupos apresentaram diferença significativa de opinião em 5 variáveis de importância em QVT. Os celetistas e estagiários dão mais importância a convênio médico, enquanto os autônomos dão menos importância a avaliação de desempenho, remuneração e ausência de interferência na vida pessoal.

### 4.3.3 Comprometimento Organizacional

No caso de comprometimento, dos 27 indicadores apresentados, verificou-se diferença em 7 variáveis, conforme Tabela 53.

**Tabela 53 - Variáveis de comprometimento com diferença significativa**

Variável	Nome da variável	Sig.	CLT	Coop.	Aut.	Estag.	Geral
CNOP1	cnop1 - Obrigação em permanecer	0,001	4,81	6,31	6,49	6,75	5,61
CNOP2	cnop2 - Obrigação em permanecer	0,000	3,67	5,09	5,16	6,36	4,49
CNOP3	cnop3 - Obrigação em permanecer	0,015	3,57	4,43	5,23	5,14	4,19
CNOD3	cnod3 - Obrigação pelo Desempenho	0,031	9,42	9,56	9,64	8,90	9,42
CINO2	cino2 - Falta de Recompensas e Oportunidades	0,043	4,52	4,33	5,98	4,75	4,75
CINO3	cino3 - Falta de Recompensas e Oportunidades	0,010	3,04	3,04	4,80	4,21	3,46
CINC3	cinc3 - Linha Consistente de Atividade	0,027	5,33	6,67	6,27	6,71	5,92

As diferenças significativas encontradas nas médias das variáveis de comprometimento organizacional tiveram consistência com as dimensões, ou seja, um mesmo grupo apresentou diferença nas variáveis em cada dimensão.

Com relação às três variáveis da dimensão normativa *obrigação em permanecer* e a variável *cinc3* da dimensão instrumental *linha consistente de atividade* os celetistas apresentaram diferença significativa em relação aos grupos. Nestas quatro variáveis os celetistas apresentaram médias mais baixas em relação aos outros grupos. A dimensão *obrigação em permanecer* é a que apresenta médias mais baixas entre os celetistas. Estas variáveis possuem médias regulares para todos os outros grupos.

Com relação à variável *cnod3* “o bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis”, da dimensão normativa *obrigação pelo desempenho*, os estagiários apresentaram uma diferença significativa em relação a todos os grupos, também com médias mais baixas. Esta dimensão demonstra ser predominante em todos os grupos estudados, inclusive os estagiários, que apresentaram diferença em apenas uma das variáveis. Apesar desta diferença, há fortes indícios de que os colaboradores do IPT, de forma geral, apresentam o comprometimento normativo *obrigação pelo desempenho*.

Com relação às duas variáveis da dimensão instrumental *falta de recompensas e oportunidades*, os autônomos apresentaram diferença significativa em relação aos outros grupos, com médias mais altas. A variável cino2 “a menos que eu seja recompensado de alguma maneira, não vejo razões para despendar esforços extras em benefício desta organização” apresenta uma média regular entre os autônomos (no terceiro quartil). A variável cino3 “minha visão pessoal desta organização é diferente da que eu expressei em público” é a que apresenta médias mais baixas em todos os grupos, inclusive para os autônomos.

Os dados sobre as diferenças nas médias das variáveis de comprometimento indicam que a hipótese “H<sub>4</sub>: Colaboradores com vínculos contratuais diferenciados possuem comprometimento diferenciado.” foi confirmada para a organização estudada, já que os grupos apresentaram diferença significativa de opinião em 7 variáveis e 4 dimensões de comprometimento organizacional. Os estagiários apresentam um pouco menos a dimensão normativa *obrigação pelo desempenho* em relação ao restante do corpo de colaboradores.

## 5 CONCLUSÕES

Após a revisão da literatura sobre qualidade de vida no trabalho, comprometimento e flexibilização das formas de contratação, foram estudadas as relações entre diferentes formas de contratação de pessoas em uma mesma equipe em relação à qualidade de vida no trabalho e ao comprometimento organizacional. Foi verificada a existência de diferenças na satisfação e atribuição de importância em qualidade de vida no trabalho e a existência de diferenças no comprometimento dos indivíduos com a organização estudada.

A qualidade das refeições parece ser uma variável de importância na cultura do IPT, além de apresentar elevadas médias, foi muito citada nas questões abertas. Natureza do trabalho e cooperação também são variáveis fortes, esperado em uma instituição de pesquisa. Outras variáveis fortes na satisfação dos colaboradores são o programa de controle médico e saúde ocupacional e ainda as Sipats, percebido principalmente na parte qualitativa, especialmente pelos autônomos. Como foi observado por Limongi-França (1996), o atendimento ambulatorial e as Sipats são importantes e devem ser explorados pelas empresas, não apenas por obrigação mas porque influenciam positivamente na satisfação dos funcionários. A vacinação contra a gripe, ocorrida durante a pesquisa, também foi lembrada.

O “Dia D”, referente à implantação do programa 5S, demonstra ter sido um evento forte na organização, com integração dos funcionários. O plano de carreira, considerado inexistente, necessita ser explorado com recompensas pelo desempenho.

Os resultados que indicam a confiança como conceito que melhor expressa qualidade de vida no trabalho para os colaboradores flexibilizados reforça a literatura, que pontua a confiança como variável fundamental no estabelecimento de parcerias e na flexibilização do trabalho (SARSUR *et al*, 2002; GIOSA, 2003; PASTORE, 2006).

A análise da diferença de opiniões entre os diversos tipos de vínculos contratuais na satisfação com QVT indicou diversidade de opinião entre os grupos contratuais na maioria das variáveis. Notou-se pouca diferença entre os cooperados e autônomos no âmbito da satisfação com QVT e, de modo geral, a amostra comportou-se como se fossem três grupos – os celetistas, com as

menores médias de satisfação; os estagiários, com as maiores médias de satisfação; e os flexibilizados, com médias situadas entre os dois grupos anteriores.

Diversas diferenças em torno da satisfação foram notadas em função da diferença na forma de contratação. Programas de orientação à saúde, segurança e riscos ambientais são percebidos com maior satisfação pelos autônomos, provavelmente devido ao tipo de função exercida na organização. Evidentemente, os profissionais com contratação flexibilizada apresentam menor satisfação em aspectos que não têm acesso, como assistência médica e odontológica. Os estagiários demonstraram estar, em geral, mais satisfeitos, possivelmente porque a instituição atende, de certa forma, às expectativas que os estagiários possuem nesta fase da carreira. Os celetistas demonstraram estar significativamente mais insatisfeitos em questões como carreira, remuneração, reconhecimento e mecanismos de integração, que surgiram como variáveis fortes no desafio de gestão de pessoas na organização.

Notou-se que os cooperados apresentaram diferença de opinião em relação a todos os grupos na variável *formas de organização dos funcionários (associações, conselhos, sindicatos)*, demonstrando maior insatisfação neste item, mesmo em relação aos autônomos. Os cooperados, assim como os gestores, vêem a cooperativa como mais uma empresa de terceirização, e não como uma organização de trabalhadores. Apesar dos benefícios que a cooperativa oferece, o estudo indica que este tipo de organização não diminui o sentimento de iniquidade dos colaboradores flexibilizados. Ao mesmo tempo, os autônomos parecem mais insatisfeitos com rotinas de pessoal, provavelmente devido à natureza da contratação, tanto em relação ao IPT como em relação às empresas de terceirização. O estudo indica também diferença significativa na variável *vínculo de trabalho*, confirmando que os colaboradores flexibilizados estão menos satisfeitos neste item.

O estudo demonstrou que há algumas diferenças significativas na atribuição de importância em QVT. Os celetistas e estagiários dão mais importância a convênio médico, e usam mais o atendimento do convênio e do ambulatório. Os autônomos dão menos importância à avaliação de desempenho, remuneração e ausência de interferência na vida pessoal, provavelmente devido à diferença de expectativas.

Os resultados indicaram também algumas diferenças em relação ao comprometimento organizacional. A dimensão *obrigação em permanecer* é a que apresenta médias mais baixas

entre os celetistas, diferenciando-os neste aspecto; estas variáveis, entretanto, possuem médias regulares para todos os grupos. Os estagiários apresentam um pouco menos a dimensão normativa *obrigação pelo desempenho* em relação ao restante do corpo de colaboradores, já que os resultados demonstraram diferença significativa em uma assertiva das quatro oferecidas nesta dimensão.

O estudo demonstrou uma associação moderada entre o comprometimento afetivo *internalização de valores e objetivos organizacionais* com dez variáveis de satisfação com QVT, distribuídas nas cinco dimensões do instrumento, confirmando a sincronicidade da abordagem biopsicossocial-organizacional. As variáveis são imagem e processos (dimensão organizacional); saúde dos colegas e limpeza (dimensão biológica); promoção, carreira, remuneração e camaradagem (dimensão psicológica); distração (dimensão social); e bem-estar (dimensão estado pessoal de QVT). De acordo com a literatura, o comprometimento afetivo gera resultados para a empresa, o que significa que é importante que a organização reforce estas questões.

Adicionalmente, o corpo de colaboradores apresenta também elevadas médias no comprometimento afiliativo *sentimento de fazer parte*, especialmente os estagiários, dimensão que se apresenta moderadamente associada à dimensão estado pessoal de QVT, nas variáveis *adequação das ações de QVT para as necessidades pessoais e sensação de bem-estar no trabalho*. Este fato deve ser tratado com cuidado pois, de acordo com os resultados de Medeiros (2003), a dimensão *sentimento de fazer parte* influencia negativamente a dimensão *poucas alternativas*, ou seja, o indivíduo que não se sente parte da organização adquire o comprometimento instrumental *poucas alternativas*, que por sua vez exerce influência negativa no desempenho da organização. Isto reforça o fato de que práticas voltadas para a satisfação do colaborador, no IPT, não devem ser negligenciadas.

Com base nas dimensões do comprometimento organizacional que apresentaram diferença significativa entre os grupos e no desvio-padrão razoavelmente baixo, podemos constatar que nesta amostra há uma predominância do comprometimento normativo *obrigação pelo desempenho*, o que é esperado em uma empresa com cultura de organização pública. É provável que o comprometimento organizacional esteja mais fortemente relacionado a outros aspectos, como a cultura da organização, do que a diferenças contratuais. Entretanto, este tipo



de comprometimento está centrado em normas e, portanto, a forma de contrato é um dado importante para estas equipes.

O fato de não ter sido encontrada uma correlação consistente entre a satisfação com QVT e o comprometimento normativo *sentimento de obrigação pelo desempenho*, demonstra que no IPT a satisfação com QVT é dissociada do comprometimento. Isto significa que práticas tradicionais de gestão de pessoas não são tão eficazes e há a necessidade de aprimoramento para práticas mais arrojadas. De acordo com Campanário e Limongi-França (2001) a saída para a gestão de pessoas neste ambiente é priorizar os atores internos dos institutos e organizações de pesquisas, reforçando sistemas de participação nos processos decisórios e difusão de informações que, de acordo com estes autores, são fatores críticos de qualidade de vida nestas organizações.

### **5.1 Limitações do estudo**

Por se tratar de um estudo de caso, seus resultados representam indícios da realidade em instituições de pesquisa. A pesquisa se restringiu a uma instituição de pesquisa, o que impede a generalização para outros setores da economia. É importante também ter cautela com o fato do estudo de Medeiros (2003) ter sido realizado em uma rede hoteleira.

### **5.2 Estudos futuros**

Acreditamos que há possibilidades de novos estudos com os seguintes recortes:

- estudos em torno de variáveis como idade, escolaridade, gênero e número de dependentes;
- estudos que envolvam políticas públicas, cultura e perfis psicológicos;
- estudos longitudinais que captem o movimento da percepção dos indivíduos no tempo, bem como suas atitudes;
- estudos em torno do conflito entre organização e profissão;
- estudos que envolvam a confiança.

O caminho percorrido no desenvolvimento deste estudo possibilitou aprofundar o conhecimento em qualidade de vida no trabalho, comprometimento e relações de trabalho, reforçando a importância destes temas e trazendo contribuições para a gestão de pessoas em ambiente de instituição de pesquisas com capital público, que é desafiador. Especialmente, reforçou a noção da importância destes temas na formação do administrador.

## 6 BIBLIOGRAFIA

AGOPYAN, Vahan. **Discurso de Posse como Diretor Presidente do IPT**. Disponível em <<http://www.ipt.br>> Acesso em 21 de Junho de 2006. IPT - Instituto de Pesquisas Tecnológicas. Maio de 2006.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. A gestão estratégica de pessoas. *In*: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho**. 5. ed. São Paulo: Brasiliense, 1992.

ARELLANO, Eliete Bernal. Qualidade de Vida no Trabalho e os Programas Premiados: uma pesquisa exploratória. *In*: SAMPAIO, Jader dos Reis (org.) **Qualidade de Vida no Trabalho e Psicologia Social**. 2. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

ARENDT, Hannah. **A Condição Humana**. São Paulo: Ed. Universidade de São Paulo, 1981.

ASIMOV, Isaac. **Cronologia das ciências e das descobertas**. Trad. Ana Zelma Campos. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1993.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e Capital Monopolista**. São Paulo: Ed. Zahar, 1974.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Comprometimento no trabalho: os caminhos da pesquisa e os seus desafios teórico-metodológicos. *In*: TAMAYO, Alvaro; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; CODO, Wanderley (Org.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: ANPEPP, 1997.

BECKER, Thomas E. Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? **Academy of Management Journal**. Vol. 35 Issue 1, p. 232-244, Mar1992.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo *et al.* Comprometimento organizacional em instituição de pesquisa: diferenças entre meio e fim. **Revista de Administração**. São Paulo: FEA/USP, v. 25, n. 4, p. 29-43, outubro/dezembro, 1990.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452 de 01 de Maio de 1943**: Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm)> Acesso em 11 de Junho de 2006.

\_\_\_\_\_. **Constituição Federal de 05 de Outubro de 1988**. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm) Acesso em 11 de Junho de 2006.

\_\_\_\_\_. **Lei Ordinária nº 5.764 de 16 de Dezembro de 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15764.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm)> Acesso em 11 de Junho de 2006.

\_\_\_\_\_. **Lei Ordinária nº 10.406 de 10 de Janeiro de 2002.** Institui o Código Civil. Disponível em <[http://www.presidencia.gov.br/ccivil\\_03/Leis/2002/L10406.htm](http://www.presidencia.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10406.htm)> Acesso em 11 de Junho de 2006.

CAMPANÁRIO, Milton de Abreu; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Paradigmas de Qualidade de Vida no Trabalho e Sistemas de Gestão Participativa em Pesquisa Tecnológica.** São Paulo: Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Série de Working Papers nº 01/006, p. 1-19, 2001. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/WPapers/index.htm>>.

CASADO, Tânia. O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento. *In:* FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.) **As Pessoas na Organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

CASSITTO, Maria Grazia *et al.* Raising awareness of Psychological Harassment at Work. **Protecting Workers' Health Series n. 4.** Clinica Del Lavoro "Luigi Devoto": Milano, Italy, 2003.

COOPERATIVA DE SERVIÇOS E PESQUISAS TECNOLÓGICAS E INDUSTRIAIS - CPTI. Disponível em <<http://www.cpti.com.br>> Acesso em 30 de Maio de 2006.

CHAHAD, José Paulo Zeetano. As modalidades especiais de contrato de trabalho na CLT e a flexibilidade do mercado de trabalho brasileiro (capítulo 1). *In:* \_\_\_\_\_; CACCIAMALI, Maria Cristina (Org.). **Mercado de Trabalho no Brasil.** São Paulo: LTr, 2003.

CHANG JÚNIOR, João. **Gestão de pessoas pelo desenvolvimento do comprometimento organizacional:** uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo. São Paulo, 2001. 192 p. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? (I) **Revista de Administração de Empresas – RAE.** V. 35, n. 06, outubro/dezembro, 1995.

DANIELS, Kevin. Measures of five aspects of affective well-being at work. **Human Relations.** V.53, n.2, p.275-294, 2000.

FERNANDES, Edda Conte. **Qualidade de Vida no Trabalho:** Como medir para melhorar. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.

\_\_\_\_\_; GUTIERREZ, Luiz Homero. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): uma experiência brasileira. **Revista de Administração.** São Paulo, FEA/USP, v. 23, n. 4, p. 29-38, outubro/dezembro, 1988.

GIOSA, Lívio Antônio. **Terceirização: Uma Abordagem Estratégica.** São Paulo: Pioneira, 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

GOULART, Íris Barbosa, SAMPAIO, Jáder dos Reis. Qualidade de Vida no Trabalho: Uma Análise da Experiência de Empresas Brasileiras. *In:* SAMPAIO, Jáder dos Reis (Org.) **Qualidade de Vida no Trabalho e Psicologia Social.** 2. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

GOULDNER, Helen P. Dimensions of Organizational Commitment. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 4 Issue 4, 468-490, Mar1960.

GUEST, Robert H. Quality of Work Life – learning from Tarrytown. **Harvard Business Review**. P. 76-87, july/august 1979.

HACKMAN, Richard; OLDHAM, Greg R. Development of the Job Diagnostic Survey. **Journal of Applied Psychology**. Vol. 60, no. 2, 159-170, 1975.

HAIR JR., Joseph F. *et al.* **Análise Multivariada de Dados**. Trad. Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Trad. Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

INSTITUTO DE PESQUISAS TECNOLÓGICAS - IPT. **Relatório Anual 2005**. Disponível em <<http://www.ipt.br>> Acesso em 21 de Junho de 2006. Março de 2006.

\_\_\_\_\_. **Relatório da Comissão de Qualidade de Vida e Segurança** – parcial. Coordenador: Luiz Francisco de Oliveira. São Paulo: Fevereiro de 2003.

JAROS, Stephen J.; JERMIER, John M.; KOEHLER, Jerry W. Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. **Academy of Management Journal**. Vol. 36, Issue 5, p. 951-995, Oct. 1993.

KANIKADAN, Andréa Yumi Sugishita. **A Qualidade de Vida no Trabalho dos professores de inglês**: aplicação dos modelos de análise biopsicossocial e de competência do bem-estar organizacional. Dissertação de Mestrado. São Paulo, 2005. 184 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

KELMAN, H.C. Compliance, identification and internalization: three process of attitude change. **Journal of conflict resolution**. V. 2, p. 51-60, 1958.

KREMER, Antonio; FARIA, José Henrique de. Reestruturação produtiva e precarização do trabalho: o mundo do trabalho em transformação. **Revista de Administração**. São Paulo: FEA/USP, v. 40, n. 3, p. 266-279, julho/agosto/setembro de 2005.

LIKERT, Rensis. **Novos Padrões de Administração**. Trad. Albertino Pinheiro Júnior e Ernesto D'Orsi. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1971.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no trabalho – QVT**: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e Trabalho**: Guia Básico com Abordagem Psicossomática. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **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. 246 p. Tese (Doutorado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

\_\_\_\_\_. Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho. *In:* SAMPAIO, Jader dos Reis (Org.) **Qualidade de Vida no Trabalho e Psicologia Social**. 2. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

LIPOWSKI, Z. J. Psychosomatic medicine: past and present. Toronto: Can. **J. Psychiatry**, Canadá, v. 1, 1986.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing:** uma orientação aplicada. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARX, Roberto. **Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos da competição**. São Paulo: Atlas, 1998.

MAYO, E. **The Human Problems of Industrial Civilization**. New York: Macmillan, 1933.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. **Comprometimento Organizacional:** um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. São Paulo, 2003. 181 p. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**. Vol. 1, Issue 1, p. 61-89, spring 1991.

MEYER *et al.* Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**. V. 78, Issue 4, p. 538-551, 1993.

MILLS, Wright. **A Nova Classe Média**. Rio de Janeiro: Zahar, 1951.

MORAES, L.F.R., MARQUES, A L., KILIMNIK, Z.M. Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v.1, n.9, p. 170-185, 1995.

MORROW, Paula C. Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. **Academy of Management Review**. Vol.8, Issue 3, p. 486-500, Jul/1983.

MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W.; STEERS, R.M. **Employee Organization linkages:** the psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academic Press, 1982.

MOWDAY, Richard T. Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment. **Human Resource Management Review**. Vol. 8, Issue 4, Winter, 1998.

OLIVER, Richard W. **Como serão as coisas no futuro**. Trad. Nathalie Fragoso. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

O'REILLY, Charles; CHATMAN, Jennifer. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. **Journal of Applied Psychology**. Vol. 71, Issue 3, p. 492-499, Aug. 1986.

PASCHOAL, Tatiane; TAMAYO, Álvaro. Validação da escala de Estresse no Trabalho. **Estudos de Psicologia**, 9(1), p. 45-52, 2004.

PASTORE, José. **As mudanças no mundo do trabalho: leituras de sociologia do trabalho**. São Paulo : LTr, 2006.

\_\_\_\_\_. **Flexibilização dos Mercados de Trabalho e Contratação Coletiva**. São Paulo : LTr, 1994.

PICCININI, Valmiria Carolina *et al.* **Cooperativas de Trabalho: Forma de Autogestão Flexibilizada Precarizada?** *In: Anais do XXVII Enanpad*. Atibaia: ANPAD, 20 a 24 de setembro de 2003.

PINHO, Diva Benevides. **O Cooperativismo no Brasil – da vertente pioneira à vertente solidária**. São Paulo: Saraiva, 2004.

REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

RICCO, Maria Filomena Fontes. **Comprometimento Organizacional em Condições adversas: o caso dos pesquisadores do Centro Técnico Aeroespacial**. Dissertação de Mestrado. São Paulo, 1998. 89 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

RODRIGUES, Claudia Heloisa Ribeiro; SANTOS, Fernando César Almada. *Empowerment: a case study in manufacturing companies*. **Gestão & Produção**. Vol.11, n.2, p. 263-274, May/Aug. 2004.

RUBERY, Jill *et al.* Changing organizational forms and the employment relationship. Manchester School of Management, UMIST, UK, **Journal of Management Studies**. 39:5, p. 646-672, July, 2002.

SALIN, Denise. Ways of explaining workplace bullying: a review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. **Human Relations**, v.56, n.10, p.1213-1232, 2003.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; MORAES, Lúcio Flávio Renault de. **O Movimento da Qualidade de Vida no Trabalho: Um estudo de suas origens, evolução, principais abordagens e avanços no Brasil**. Belo Horizonte. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, 1998.

SARSUR, Amyra Moyzes *et al.* **Repensando as Relações de Trabalho: Novos Desafios Frente aos Múltiplos Vínculos de Trabalho.** *In:* Anais do XXVI Enanpad. Salvador: ANPAD, 22 a 25 de setembro de 2002.

SCHEIN, Edgar H. **Career Dynamics:** matching individual and organizational needs. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1978.

SELLTIZ *et al.* **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais.** trad. Dante Moreira Leite. São Paulo: Ed Revista, 1960.

SELYE, Hans. On the real benefits of eustress. **Psychology Today.** March, 1978.

STEVENSON, Willian J. **Estatística aplicada à administração.** Trad. Alfredo Alves de Farias. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

WALTON, Richard E. Quality of Working Life: What is it? **Sloan Management Review.** Cambridge: Fall 1973. Vol. 15, Num. 1; pág. 11 (11 páginas) v.15, n.1, p.11-21. Outono, 1973.

\_\_\_\_\_. From control to commitment in the workplace. **Harvard Business Review.** Vol. 63, Issue 2, p. 77-85, Mar/Apr 1985.

WESTLEY, Willian A. Problems and Solutions in the Quality of Working Life. **Human Relations.** V.32, n.2, p. 113-123, 1979.

WIENER, Yoash. Commitment in Organizations: a Normative View. **Academy of Management Review.** Vol. 7, Issue 3, 418-428, Jul 1982.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Trad. Daniel Grassi. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.



## **7 APÊNDICE**

Apêndice 1 - Instrumento utilizado

## Apêndice 1 - Instrumento utilizado



FEA-USP

São Paulo, abril de 2006

Prezado participante da Pesquisa Acadêmica sobre Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho,

Vimos solicitar sua colaboração no levantamento de dados para a pesquisa acadêmica que estamos realizando sobre Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho e Comprometimento, visando à elaboração de Dissertação de Mestrado a ser apresentada à FEA-USP.

Todas as informações de identidade serão preservadas. Os dados totais serão apresentados de forma agregada e impessoal. Estamos à disposição para esclarecimentos e informações no telefone (011) xxxx-xxxx.

Cordialmente,

Profa. Dra. Ana Cristina Limongi França (orientadora) e Renata Schirrmeister (pesquisadora)

### Como preencher o questionário:

1º.) Leia cuidadosamente, responda francamente, mas não demore muito em cada item.

2º.) Todas as questões devem ser assinaladas.

3º.) Não pule item, mesmo que ache difícil responder, atribua a nota que se adapte melhor à sua opinião.

- Na primeira coluna, atribua uma nota de 0 a 10 que expresse o seu grau de SATISFAÇÃO (SAT) com cada item abaixo (0 para insatisfação total e 10 para satisfação total). - Coloque X se a ação não existe.  
- Na segunda coluna, atribua uma nota de 0 a 10 que expresse o grau de IMPORTÂNCIA (IMP) que cada item possui para você (0 para total falta de importância e 10 para totalmente importante).

ASPECTOS ORGANIZACIONAIS	SAT	IMP
Imagem da organização junto aos funcionários		
Ética		
Qualidade dos procedimentos administrativos (ausência de burocracia)		
Atendimento às rotinas de pessoal (registro, pagamentos, documentos etc.)		
Mecanismos de integração de equipes multidisciplinares		
Oportunidade de treinamento e desenvolvimento profissional		
Ouvidoria interna		
Oportunidade de participar de decisões (alta adm. e gerências)		
Melhorias nos processos de trabalho e novas tecnologias		
Natureza do meu trabalho		
Autonomia sobre meu trabalho		
Outro (especifique):		
ASPECTOS BIOLÓGICOS	SAT	IMP
Atendimento do ambulatório		
Atendimento do convênio médico		
Atendimento Odontológico		
Programa de controle médico e saúde ocupacional		
Qualidade das SIPATS - Sem. de Prev. de Acidentes		

Controle dos riscos ergonômicos		
Oportunidade de realizar ginástica no trabalho		
Qualidade da atuação da CIPAs		
Controle dos riscos ambientais		
Qualidade das Refeições oferecidas pela empresa		
Estado geral de saúde dos colegas e superiores		
Qualidade da limpeza interna e externa às edificações		
Outro (especifique):		
<b>ASPECTOS PSICOLÓGICOS</b>	<b>SAT</b>	<b>IMP</b>
Confiança nos critérios de recrutamento e seleção		
Forma de avaliação do desempenho		
Confiança nos mecanismos de promoção		
Oportunidade de carreira		
Remuneração		
Tipo de vínculo (Contrato de trabalho)		
Espírito de coletividade / cooperação		
Clima de camaradagem entre as pessoas		
Ausência de interferência na vida pessoal		
Outro (especifique):		
<b>ASPECTOS SOCIAIS</b>	<b>SAT</b>	<b>IMP</b>
Qualidade de convênios (farmácia, compras, supermercado)		
Atendimento aos filhos (creche, escola)		
Qualidade da cesta básica		
Qualidade dos seguros de previdência privada		
Financiamento para cursos externos (faculdade, línguas, cursos técnicos, profissionalizantes etc)		
Formas de organização dos funcionários (associações, conselhos, sindicatos)		
Loja de conveniência		
Oportunidade para distração (futebol, área de lazer, excursões etc.)		
Outro (especifique):		
<b>OUTRAS AÇÕES DE G-QVT NA EMPRESA:</b>	<b>SAT</b>	<b>IMP</b>
1.		
2.		

<b>AÇÕES DE G-QVT QUE FALTAM NA EMPRESA:</b>	<b>SAT</b>	<b>IMP</b>
1.		
2.		

Neste bloco queremos saber sua opinião sobre o que significa Qualidade de Vida no Trabalho para você. Indique por ordem de importância **TRÊS PALAVRAS** que expressem qualidade de vida no trabalho de acordo com a **legenda:**

**1=mais importante 2=segunda mais importante 3=terceira mais importante.**

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> amor               | <input type="checkbox"/> amizade                 | <input type="checkbox"/> competitividade       |
| <input type="checkbox"/> liberdade          | <input type="checkbox"/> humanismo               | <input type="checkbox"/> ausência de acidentes |
| <input type="checkbox"/> confiança          | <input type="checkbox"/> responsabilidade        | <input type="checkbox"/> local de trabalho     |
| <input type="checkbox"/> realização pessoal | <input type="checkbox"/> investimento            | <input type="checkbox"/> horário               |
| <input type="checkbox"/> segurança física   | <input type="checkbox"/> estabilidade de emprego | <input type="checkbox"/> saúde                 |
| <input type="checkbox"/> autonomia          | <input type="checkbox"/> paz                     | <input type="checkbox"/> outro (especifique):  |

Você está satisfeito com a sua Qualidade Pessoal de Vida? Dê uma nota de 0 a 10 (0 para insatisfação total e 10 para satisfação total) nos itens abaixo.  
Dê uma nota de 0 a 10 que expresse o grau de **IMPORTÂNCIA (IMP)** que cada item possui para você (0 para total falta de importância e 10 para totalmente importante).

ESTADO PESSOAL DE QVT	SAT	IMP
Sensação de bem-estar no trabalho		
Estado geral de tensão (stress) pessoal		
Satisfação com o seu modo próprio de viver o dia a dia (estilo de vida)		
Adequação das Ações de QVT da sua empresa para as suas necessidades pessoais		
Importância da QVT para o resultado do seu trabalho		

Assinale com um X sobre as suas seguintes **ocorrências de saúde-doença** nos últimos 12 meses?

Utilizou remédios para dores específicas?	( ) NÃO	( ) SIM
Sofreu internação em hospital?	( ) NÃO	( ) SIM
Foi atendido em pronto-socorro	( ) NÃO	( ) SIM
Utilizou o convênio médico	( ) NÃO	( ) SIM
Utilizou o serviço de saúde da organização	( ) NÃO	( ) SIM
Faltou ao trabalho por mal-estar ou doença?	( ) NÃO	( ) SIM
Apresentou insônia?	( ) NÃO	( ) SIM
Acordou cansado regularmente?	( ) NÃO	( ) SIM
Sentiu depressão? (outros sintomas - desânimo)	( ) NÃO	( ) SIM
Sentiu-se nervoso, irritado com frequência?	( ) NÃO	( ) SIM
Apresentou dores no corpo?	( ) NÃO	( ) SIM
Teve síndrome de Pânico?	( ) NÃO	( ) SIM
Comentários:		

Assinale com um X sobre a existência ou não dos seguintes **hábitos** nos últimos 12 meses?

Fumou?	( ) NÃO	( ) SIM
Fez atividade física/esportiva regularmente?	( ) NÃO	( ) SIM
Fez pelo menos 3 refeições ao dia?	( ) NÃO	( ) SIM
Consumiu alimentos gordurosos / frituras regularmente?	( ) NÃO	( ) SIM
Abusou do sal na comida?	( ) NÃO	( ) SIM
Tomou muito café e chá preto?	( ) NÃO	( ) SIM
Levou trabalho para casa?	( ) NÃO	( ) SIM
Trabalhou, regularmente, além de seu horário normal de trabalho?	( ) NÃO	( ) SIM
Tirou férias anuais?	( ) NÃO	( ) SIM
Levou os problemas do trabalho para casa?	( ) NÃO	( ) SIM
Levou os problemas de casa para o trabalho?	( ) NÃO	( ) SIM
Comentários:		

Escreva no quadro abaixo a melhoria mais importante que a organização fez para a Qualidade de Vida no Trabalho:

	( ) Nenhuma	( ) Não Sei
--	-------------	-------------

Você acredita que esta pesquisa poderá ser utilizada para as ações de Qualidade de Vida no Trabalho da sua empresa? ( ) não ( ) sim

Comentários e sugestões:

**Atribua uma nota de 0 a 10 que expresse a sua CONCORDÂNCIA em cada item abaixo.**

Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.	
A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	
Eu me identifico com a filosofia desta organização.	
Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.	
Eu não deixaria esta organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	
Eu me sentiria culpado se deixasse a minha organização agora.	
Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	
Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.	
Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.	
O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	
O empregado tem obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	
Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.	
Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.	
Sinto que meus colegas me consideram como um membro da equipe de trabalho.	
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.	
Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	
A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício desta organização.	
Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expressei publicamente.	
Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.	
Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre manterei o meu emprego.	
Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	
Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	
Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	
Se eu decidisse deixar a minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a organização.	
Uma das conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	
Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	

**DADOS GERAIS****Cargo atual:** \_\_\_\_\_**Tipo de vínculo / regime de trabalho:** \_\_\_\_\_ CLT - IPT     CLT - Fundação IPT     Cooperativa - qual? \_\_\_\_\_ nota fiscal PJ     autônomo funcionário empresa terceirizada - Qual? \_\_\_\_\_ Tipo de vínculo: \_\_\_\_\_ estágio remunerado     estágio não remunerado bolsista Fapesp     bolsista cnpq outro - qual? \_\_\_\_\_**Local/unidade em que atua?****Nível hierárquico:** técnico     produção     supervisão     gerência     direção**Sindicalizado?**     Sim     Não**Há quanto tempo trabalha no IPT?** \_\_\_\_ anos \_\_\_\_ meses**Idade:** \_\_\_\_\_**Sexo:**  Fem.     Masc**Número de dependentes:** \_\_\_\_\_**Faixa salarial:** até R\$ 500     R\$ 501 a R\$ 1.000     R\$ 1001 a R\$ 3.000 R\$ 3001 a R\$ 5.000     acima de R\$ 5.001**Escolaridade:** até 4a.série     até 8a.série     até segundo grau faculdade incompleta     faculdade completa     Outras

(identifique):

**MUITO OBRIGADA !**

Renata Schirrmeister

tel. xxxx-xxxx

e-mail: [xxxx@usp.br](mailto:xxxx@usp.br)

## **8 ANEXOS**

Anexo 1 - Instrumento BPSO-96: parte 2 – satisfação do empregado.

Anexo 2 – Instrumento IPT, 2003.

Anexo 3 – Instrumento Medeiros, 2003.

Anexo 4 – Autorização de pesquisa no IPT.

## Anexo 1 - Instrumento BPSO-96

### INDICADORES EMPRESARIAIS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

#### Parte 2 - ponto de vista do empregado

#### Como preencher o questionário:

- 1<sup>o</sup>) Leia cuidadosamente, responda francamente, mas não demore muito em um item.
- 2<sup>o</sup>) Todas as questões devem ser assinaladas.
- 3<sup>o</sup>) Não pule item, mesmo que ache difícil responder, assinale apenas a alternativa que se adapte melhor à sua opinião.

#### BLOCO 1 - RESULTADOS INTERNOS DE SATISFAÇÃO EM QVT

1. Atribua notas de 0 a 10 (zero a dez) que expresse a sua **SATISFAÇÃO**, com a qualidade das ações da sua empresa para a sua Qualidade de Vida no Trabalho:

#### LEGENDA:

NEUTRA												
INSATISFAÇÃO TOTAL	↓				↓					↓	SATISFAÇÃO TOTAL	
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

N/T= Não existe a ação na empresa, assinale com um **X**, quando for o caso.

1.1.ASPECTOS ORGANIZACIONAIS	N/	SATISFAÇÃO										
1.1.1. Imagem da empresa junto aos funcionários		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.1.2. Oportunidade de treinamento e desenvolvimento profissional		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.1.3. Melhorias nos processos de trabalho e novas tecnologias		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.1.4. Oportunidade de participar de comitês de decisão		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.1.5. Qualidade dos procedimentos administrativos (ausência de burocracia)		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.1.6. Atendimento às rotinas de pessoal (registro, pagamentos, documentos,etc.)		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



1.2.ASPECTOS BIOLÓGICOS	N/	SATISFAÇÃO										
1.2.1. Qualidade das SIPATS -Sem.de Prev. de Acidentes		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.2.2. Controle dos riscos ergonômicos e ambientais		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.2.3. Atendimento do ambulatório		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.2.4. Atendimento do convênio médico		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.2.5. Oportunidade de realizar ginástica no trabalho		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.2.6. Qualidade das Refeições oferecidas pela empresa		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.2.7. Estado geral de saúde dos colegas e superiores		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.2.8. Qualidade da atuação da CIPAs		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**LEGENDA:**

NEUTRA

INSATISFAÇÃO TOTAL ↓ ↓ ↓ SATISFAÇÃO TOTAL

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

N/T= Não existe a ação na empresa, assinale com um **X**, quando for o caso.

1.3.ASPECTOS PSICOLÓGICOS	N/	SATISFAÇÃO										
1.3.1. Confiança nos critérios de recrutamento e seleção		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.3.2. Forma de avaliação do desempenho do seu trabalho		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.3.3. Clima de camaradagem entre as pessoas		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.3.4. Oportunidade de carreira		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.3.5. Satisfação com o salário		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.3.6. Ausência de interferência na vida pessoal		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

1.4.ASPECTOS SOCIAIS	N/	SATISFAÇÃO										
1.4.1. Qualidade de convênios (farmácia, compras, supermercado)		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.4.2. Oportunidade para distração (futebol, área de lazer, excursões, etc.)		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.4.3. Atendimento aos filhos (creche, escola)		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.4.4. Qualidade da cesta básica		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.4.5. Qualidade dos seguros de previdência privada		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.4.6. Financiamento para cursos externos (faculdade, inglês, cursos técnicos, profissionalizantes, etc)		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

1.5. OUTRAS AÇÕES DE QVT DA EMPRESA	SATISFAÇÃO										
1.5.1.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.5.2.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.5.3.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

1.6. AÇÕES DE QVT QUE FALTAM NA EMPRESA	SATISFAÇÃO										
1.6.1.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.6.2.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.6.3.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### BLOCO 2- QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Neste bloco queremos saber sua opinião sobre o que significa Qualidade de Vida no Trabalho para você. Indique por ordem de importância TRÊS PALAVRAS que expressem qualidade de vida no trabalho de acordo com a

**LEGENDA:**

**LEGENDA:** 1= mais importante  
2= segunda mais importante  
3= terceira mais importante

confiança	segurança	paz	investimento
humanismo	saúde	competitividade	ausência de acidentes
amor	realização pessoal	amizade	responsabilidade
outra: _____			

### BLOCO 3 - ESTADO PESSOAL DE QVT

Você está satisfeito com sua Qualidade Pessoal de vida? Dê uma nota de zero a dez - DE ACORDO COM A

LEGENDA - para os aspectos de **BEM-ESTAR** indicados no quadro:

**LEGENDA:**

NEUTRA

INSATISFAÇÃO TOTAL ↓ ↓ ↓ SATISFAÇÃO TOTAL

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3.1.OPINIÃO PESSOAL	SATISFAÇÃO										
3.1.2. Sensação de bem-estar no trabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.1.2. Estado geral de tensão(stress) pessoal	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.1.3. Satisfação com o seu modo próprio de viver o dia a dia (estilo de vida)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3.1.4. Adequação das Ações de QVT da sua empresa para as suas necessidades pessoais	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.1.5. Importância da QVT para o resultado do seu trabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Assinale com um X sobre as suas seguintes **OCORRÊNCIAS DE SAÚDE-DOENÇA** nos últimos 12 meses?

3.2. OCORRÊNCIAS			
3.2.1. Utilizou remédios para dores específicas?	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> SIM	Comentários: _____
3.2.2. Sofreu internação em hospital?	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> SIM	_____
3.2.3. Foi atendido em pronto-socorro	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> SIM	_____
3.2.4. Utilizou o convênio médico	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> SIM	_____
3.2.5. Utilizou o serviço de saúde da empresa	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> SIM	_____
3.2.6. Faltou ao trabalho por mal-estar ou doença?	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> SIM	_____

3.3. Escreva no quadro abaixo a melhoria mais importante que a empresa fez para a Qualidade de Vida no Trabalho:

--

NENHUMA

NÃO SEI

#### BLOCO 4 - DADOS GERAIS

Você acredita que esta pesquisa poderá ser utilizada para as ações de Qualidade de Vida no Trabalho da sua empresa?

NÃO

SIM

Comentários e sugestões:

Cargo atual: _____		Idade: _____	Sexo: <input type="checkbox"/> Fem. <input type="checkbox"/> Masc
Nível hierárquico: <input type="checkbox"/> produção <input type="checkbox"/> supervisão <input type="checkbox"/> gerência <input type="checkbox"/> direção sindicalizado? <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim	Faixa salarial: <input type="checkbox"/> até R\$ 500 <input type="checkbox"/> R\$ 501 a R\$ 1.000 <input type="checkbox"/> R\$ 1001 a R\$ 3.000 <input type="checkbox"/> R\$ 3001 a R\$ 5.000 <input type="checkbox"/> acima de R\$ 5.001	Escolaridade: <input type="checkbox"/> até 4a.série <input type="checkbox"/> até 8a.série <input type="checkbox"/> até segundo grau <input type="checkbox"/> faculdade incompleta <input type="checkbox"/> faculdade completa <input type="checkbox"/> Outras <sub>(identifique)</sub>	Número de dependentes: <input type="checkbox"/> nenhum <input type="checkbox"/> um <input type="checkbox"/> dois <input type="checkbox"/> três <input type="checkbox"/> quatro <input type="checkbox"/> cinco <input type="checkbox"/> mais de cinco

## Anexo 2 - Instrumento IPT, 2003

### INDICADORES EMPRESARIAIS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

#### Como preencher o questionário:

- 1<sup>o</sup>. Leia cuidadosamente, responda francamente, mas não demore muito em um item.
- 2<sup>o</sup>. Todas as questões devem ser assinaladas.
- 3<sup>o</sup>. Não pule item, mesmo que ache difícil responder, assinale apenas a alternativa que se adapte melhor à sua opinião.
- 4<sup>o</sup>. Responda a este questionário da forma mais sincera possível. Os resultados serão tratados de maneira estritamente confidencial.

#### ⇒ BLOCO 1 - RESULTADOS INTERNOS DE SATISFAÇÃO EM QVT

1. Atribua notas de 0 a 5 (zero a cinco), de acordo com a legenda abaixo, que expressem a sua **SATISFAÇÃO** com a qualidade das ações de qualidade de vida no trabalho, da sua empresa, e a **IMPORTÂNCIA** que você dá à elas:

#### LEGENDA:

SEM IMPORTÂNCIA	POUCO IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE	NÃO SE APLICA
0	1	2	3	4

INSATISFEITO	POUCO SATISFEITO	SATISFEITO	MUITO SATISFEITO	NÃO SE APLICA
0	1	2	3	4

1.1. ASPECTOS ORGANIZACIONAIS	IMPORTÂNCIA					TEM NA SUA EMPRESA?	SUA SATISFAÇÃO				
1.1.1. Oportunidade de treinamento e desenvolvimento profissional	0	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> SIM - <input type="checkbox"/> NÃO	0	1	2	3	4
1.1.2. Melhorias nos processos de trabalho e novas tecnologias (novos equipamentos/software)	0	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> SIM - <input type="checkbox"/> NÃO	0	1	2	3	4
1.1.3. Oportunidade de participar das decisões da alta adm. e das gerencias intermediárias	0	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> SIM - <input type="checkbox"/> NÃO	0	1	2	3	4
1.1.4. Qualidade dos procedimentos administrativos (ausência de burocracia)	0	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> SIM - <input type="checkbox"/> NÃO	0	1	2	3	4
1.1.5. Atendimento às rotinas de pessoal (registro, pagamentos, documentos, etc.)	0	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> SIM - <input type="checkbox"/> NÃO	0	1	2	3	4
1.1.6. Mecanismos de integração de equipes multidisciplinares	0	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> SIM - <input type="checkbox"/> NÃO	0	1	2	3	4

1.1.7. Ouvidoria interna	0	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> SIM - <input type="checkbox"/> NÃO	0	1	2	3	4
--------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

1.2. ASPECTOS BIOLÓGICOS	IMPORTÂNCIA					TEM NA SUA EMPRESA?	SUA SATISFAÇÃO				
	0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
1.2.1. Qualidade das SIPATS -Sem.de Prev. de Acidentes	0	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> SIM - <input type="checkbox"/> NÃO	0	1	2	3	4
1.2.2. Controle dos riscos ergonômicos e ambientais	0	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> SIM - <input type="checkbox"/> NÃO	0	1	2	3	4
1.2.3. Atendimento do ambulatório	0	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> SIM - <input type="checkbox"/> NÃO	0	1	2	3	4
1.2.4. Atendimento do convênio médico	0	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> SIM - <input type="checkbox"/> NÃO	0	1	2	3	4
1.2.5. Oportunidade de realizar ginástica no trabalho	0	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> SIM - <input type="checkbox"/> NÃO	0	1	2	3	4
1.2.6. Qualidade das Refeições oferecidas pela empresa	0	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> SIM - <input type="checkbox"/> NÃO	0	1	2	3	4
1.2.7. Estado geral de saúde dos colegas e superiores	0	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> SIM - <input type="checkbox"/> NÃO	0	1	2	3	4
1.2.8. Qualidade da atuação da CIPAs	0	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> SIM - <input type="checkbox"/> NÃO	0	1	2	3	4
1.2.9. Atendimento Odontológico	0	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> SIM - <input type="checkbox"/> NÃO	0	1	2	3	4
1.2.10. Programa de controle médico de saúde ocupacional	0	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> SIM - <input type="checkbox"/> NÃO	0	1	2	3	4
1.2.11. Qualidade da limpeza interna e externa às edificações	0	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> SIM - <input type="checkbox"/> NÃO	0	1	2	3	4

1.3. ASPECTOS PSICOLÓGICOS	IMPORTÂNCIA					TEM NA SUA EMPRESA?	SUA SATISFAÇÃO				
	0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
1.3.1. Confiança nos critérios de recrutamento e seleção	0	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> SIM - <input type="checkbox"/> NÃO	0	1	2	3	4
1.3.2. Forma de avaliação do desempenho do seu trabalho	0	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> SIM - <input type="checkbox"/> NÃO	0	1	2	3	4
1.3.3. Clima de camaradagem entre as pessoas	0	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> SIM - <input type="checkbox"/> NÃO	0	1	2	3	4
1.3.4. Oportunidade de carreira	0	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> SIM - <input type="checkbox"/> NÃO	0	1	2	3	4
1.3.5. Satisfação com o salário	0	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> SIM - <input type="checkbox"/> NÃO	0	1	2	3	4
1.3.6. Ausência de interferência na vida pessoal	0	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> SIM - <input type="checkbox"/> NÃO	0	1	2	3	4
1.3.7. Contrato de Trabalho (quadro permanente, autônomos, terceirizados, etc.)	0	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> SIM - <input type="checkbox"/> NÃO	0	1	2	3	4
1.3.8. Espírito de coletividade/cooperação	0	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> SIM - <input type="checkbox"/> NÃO	0	1	2	3	4

1.4. ASPECTOS SOCIAIS	IMPORTÂNCIA					TEM NA SUA EMPRESA?	SUA SATISFAÇÃO				
	0	1	2	3	4		<input type="checkbox"/> SIM - <input type="checkbox"/> NÃO	0	1	2	3
1.4.1. Qualidade de convênios (farmácia, compras, supermercado)	0	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> SIM - <input type="checkbox"/> NÃO	0	1	2	3	4
1.4.2. Oportunidade para distração (futebol, área de lazer, excursões, etc.)	0	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> SIM - <input type="checkbox"/> NÃO	0	1	2	3	4
1.4.3. Atendimento aos filhos (creche, escola)	0	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> SIM - <input type="checkbox"/> NÃO	0	1	2	3	4
1.4.4. Qualidade da cesta básica	0	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> SIM - <input type="checkbox"/> NÃO	0	1	2	3	4
1.4.5. Qualidade dos seguros de previdência privada	0	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> SIM - <input type="checkbox"/> NÃO	0	1	2	3	4
1.4.6. Financiamento para cursos externos (faculdade, inglês, cursos técnicos, profissionalizantes, etc)	0	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> SIM - <input type="checkbox"/> NÃO	0	1	2	3	4
1.4.7. Formas de organização dos funcionários (Associações, Conselhos, Sindicatos)	0	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> SIM - <input type="checkbox"/> NÃO	0	1	2	3	4
1.4.8. Loja de conveniência	0	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> SIM - <input type="checkbox"/> NÃO	0	1	2	3	4

1.5. CITE OUTRAS AÇÕES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO QUE EXISTEM NA SUA EMPRESA E NÃO FORAM AQUI MENCIONADAS	IMPORTÂNCIA PARA VOCÊ					SUA SATISFAÇÃO				
	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
1.5.1.	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
1.5.2.	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
1.5.3.	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4

1.6. CITE AÇÕES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO QUE FALTAM NA SUA EMPRESA

⇒ **BLOCO 2- QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Assinale com um "x" as 3 palavras que melhor representam qualidade de vida no trabalho para você:

<input type="checkbox"/>	confiança	<input type="checkbox"/>	segurança	<input type="checkbox"/>	paz	<input type="checkbox"/>	salário
<input type="checkbox"/>	humanismo	<input type="checkbox"/>	saúde	<input type="checkbox"/>	competitividade	<input type="checkbox"/>	ausência de acidentes
<input type="checkbox"/>	amor	<input type="checkbox"/>	realização pessoal	<input type="checkbox"/>	amizade	<input type="checkbox"/>	responsabilidade

⇒ BLOCO 3 - ESTADO PESSOAL DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Dê uma nota de zero a cinco - DE ACORDO COM A LEGENDA ABAIXO - para os aspectos de **BEM-ESTAR NO TRABALHO**, apresentados no quadro 3.1:

**LEGENDA**

INSATISFEITO	POUCO SATISFEITO	SATISFEITO	MUITO SATISFEITO	NÃO SE APLICA
0	1	2	3	4

3.1. OPINIÃO PESSOAL	SUA SATISFAÇÃO				
	0	1	2	3	4
3.1.2. Sensação de bem-estar no trabalho	0	1	2	3	4
3.1.2. Estado geral de tensão (stress) pessoal	0	1	2	3	4
3.1.3. Satisfação com o seu modo próprio de viver o dia a dia (estilo de vida)	0	1	2	3	4
3.1.4. Adequação das Ações de QVT da sua empresa para as suas necessidades pessoais	0	1	2	3	4
3.1.5. Importância da QVT para o resultado do seu trabalho	0	1	2	3	4

Assinale com um X sobre as suas seguintes OCORRÊNCIAS DE SAÚDE-DOENÇA nos últimos 12 meses?

3.2. OCORRÊNCIAS			Comentários:
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.2.1. Utilizou remédios para dores específicas?	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> SIM	
3.2.2. Sofreu internação em hospital?	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> SIM	
3.2.3. Foi atendido em pronto-socorro	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> SIM	
3.2.4. Utilizou o convênio médico	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> SIM	
3.2.5. Utilizou o serviço de saúde da empresa	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> SIM	
3.2.6. Faltou ao trabalho por mal-estar ou doença?	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> SIM	
3.2.7. Apresentou insônia?	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> SIM	
3.2.8. Acordou cansado regularmente?	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> SIM	
3.2.9. Sentiu depressão	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> SIM	
3.2.10. Sentiu-se nervoso/irritado com frequência	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> SIM	

3.2.11. Apresentou dores pelo corpo?	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> SIM	
3.2.12. Teve síndrome do pânico	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> SIM	

Assinale com um X a existência ou não dos hábitos abaixo relacionados, no seu cotidiano, nos últimos 12 meses:

<b>3.3. HÁBITOS</b>			Comentários:
3.3.1. Fumou?	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> SIM	
3.3.2. <b>Fez atividade</b> física/esportiva regularmente?	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> SIM	
3.3.3. Fez, <u>pelo menos</u> , 3 refeições ao dia?	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> SIM	
3.3.4. Consumiu alimentos gordurosos/frituras regularmente	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> SIM	
3.3.5. Abusou do sal na comida?	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> SIM	
3.3.6. Tomou muito café e chá preto?	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> SIM	
3.3.7. Levou trabalho para casa?	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> SIM	
3.3.8. Trabalhou, regularmente, além de seu horário normal de trabalho?	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> SIM	
3.3.9. Tirou férias anuais?	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> SIM	
3.3.10. Levou os problemas do trabalho para casa?	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> SIM	
3.3.11. Levou os problemas da casa para o trabalho?	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> SIM	

**3.4.** Escreva, no quadro abaixo, a ação mais importante, realizada pela sua empresa para a melhoria da sua Qualidade de Vida no Trabalho:

Não realizou nenhuma ação

Não sei

⇒ BLOCO 4 - DADOS GERAIS

**4.1.** Qual a imagem que você tem da sua empresa?

---



---



---



4.2. Você acredita que esta pesquisa poderá ser utilizada para as ações de Qualidade de Vida no Trabalho da sua empresa?

Não

Sim

4.3. Comentários e sugestões:

---



---



---



---



---

4.4 Outras informações

<b>Idade:</b> _____	<b>Peso:</b> _____ kg	<b>Altura:</b> _____ cm	<b>Sexo:</b> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <b>Feminino. Masculino</b>
Sindicalizado? <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim	<b>Faixa salarial:</b> <input type="checkbox"/> até R\$ 500 <input type="checkbox"/> R\$ 501 a R\$ 1.000 <input type="checkbox"/> R\$ 1001 a R\$ 3.000 <input type="checkbox"/> R\$ 3001 a R\$ 5.000 <input type="checkbox"/> acima de R\$ 5.001	<b>Escolaridade:</b> <input type="checkbox"/> até 4a.série <input type="checkbox"/> até 8a.série <input type="checkbox"/> até segundo grau <input type="checkbox"/> faculdade incompleta <input type="checkbox"/> faculdade completa <input type="checkbox"/> mestrado <input type="checkbox"/> doutorado	Número de dependentes: <input type="checkbox"/> nenhum <input type="checkbox"/> um <input type="checkbox"/> dois <input type="checkbox"/> três <input type="checkbox"/> quatro <input type="checkbox"/> cinco <input type="checkbox"/> + de cinco

Este instrumento foi adaptado da tese de doutorado de FRANÇA (1996)

### Anexo 3 - Instrumento Medeiros, 2003

**Obs.: Esta versão do instrumento foi digitada para esta dissertação, com diferenças estéticas.**

São Paulo, 10 de junho de 2003.

Prezado(a) Senhor(a),

Estamos realizando uma pesquisa em hotéis das principais capitais brasileiras. Essa pesquisa faz parte de um trabalho de doutorado, que está sendo realizado na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

O objetivo é entender como as pessoas se sentem em relação às empresas em que trabalham bem como alguns aspectos da gestão e do desempenho dos hotéis. Esta pesquisa possui objetivo estritamente acadêmico e os dados coletados serão mantidos em absoluto sigilo, não havendo a possibilidade de identificação dos respondentes.

Para a realização da pesquisa, gostaríamos de contar com sua colaboração respondendo ao questionário a seguir. O questionário possui apenas questões objetivas que facilitam suas respostas.

As pessoas que participarem da pesquisa, e que tiverem todas as suas respostas preenchidas, concorrerão a um sorteio de um aparelho de **DVD Player Gradiente**, que ocorrerá no dia 01 de setembro de 2003 na sede do DEPAD/UFRN. O resultado poderá ser consultado no endereço: [www.ccsa.ufrn.br/depad/sorteio](http://www.ccsa.ufrn.br/depad/sorteio).

Desde já agradecemos a sua participação.

CARLOS ALBERTO FREIRE MEDEIROS  
Doutorando em Administração de Empresas pela FEA/USP  
Professor do Departamento de Ciências Administrativas da UFRN

#### QUESTIONÁRIO

Por favor, para finalizar, responda algumas questões sobre você:

Sexo:  Masculino     Feminino

Idade: \_\_\_\_ anos.

Escolaridade:

<input type="checkbox"/> Pós-graduação	<input type="checkbox"/> Superior completo
<input type="checkbox"/> Superior incompleto	<input type="checkbox"/> Curso técnico
<input type="checkbox"/> 2º. Grau completo	<input type="checkbox"/> 2º Grau incompleto
<input type="checkbox"/> 1º Grau completo	<input type="checkbox"/> 1º Grau incompleto

Há quanto tempo você está nesta empresa? \_\_\_\_ meses.

Há quanto tempo você trabalha? \_\_\_\_ meses.

Qual o seu salário mensal bruto, incluindo-se as comissões pagas pelo hotel? R\$ \_\_\_\_\_

Levando em conta o seu sentimento, responda às afirmativas abaixo de acordo com a escala a seguir:

1 Discordo Totalmente	2 Discordo Muito	3 Discordo Pouco	4 Concordo Pouco	5 Concordo Muito	6 Concordo Totalmente
--------------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	--------------------------

## QUESTÕES

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.					
A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.					
Eu me identifico com a filosofia desta organização.					
Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.					
Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.					
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.					
Eu me sentiria culpado se deixasse a minha organização agora.					
Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.					
Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.					
Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.					
O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.					
O empregado tem obrigação de sempre cumprir suas tarefas.					
Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.					
Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.					
Sinto que meus colegas me consideram como um membro da equipe de trabalho.					
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.					
Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.					
A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para depender esforços extras em benefício desta organização.					
Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente.					
Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.					
Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí o meu emprego.					
Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.					
Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.					
Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.					
Se eu decidisse deixar a minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.					
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a organização.					
Uma das conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.					
Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.					
Nesta empresa, os chefes definem as tarefas e os empregados as executam.					
Considero meu trabalho muito repetitivo, pois sempre executo as mesmas tarefas.					
As pessoas nesta empresa executam diversas tarefas.					
Aqui na empresa existem muitos chefes.					
Esta empresa possui muitos níveis hierárquicos.					
Nesta empresa os chefes fornecem respostas rápidas aos seus subordinados.					
Esta empresa dá liberdade para os empregados solucionarem os problemas.					
Os empregados não participam das decisões da empresa, elas sempre são tomadas de cima para baixo.					
Nesta empresa, as decisões são tomadas em grupo, buscando-se a participação dos					

empregados nas decisões.									
Esta empresa dá liberdade ao empregado para exercer o trabalho da maneira que considera mais eficaz.									
Nesta empresa, o empregado pode executar suas tarefas fugindo um pouco das normas.									
Esta empresa possui muitas normas e regras.									
O processo de seleção nesta empresa é rigoroso sendo realizado em várias etapas.									
Na seleção fui apresentado às características próprias da organização, quando me foi esclarecido o que se esperava de mim.									
Esta empresa contrata os empregados visando uma carreira na empresa, não apenas para exercerem uma função específica.									
Acredito que no futuro eu possa seguir carreira e exercer cargos melhores aqui.									
Nesta empresa os cargos vagos são preenchidos com pessoas de dentro, pois há uma preocupação com a permanência de seus empregados no longo prazo.									
Esta empresa se preocupa mais com o desempenho dos empregados hoje do que com o potencial de trabalho deles no futuro.									
Nesta empresa os salários e incentivos dados a cada empregado são determinados pelo seu desempenho individual.									
Aqui na empresa os incentivos são dados para todos e são determinados pelos resultados alcançados coletivamente.									
Esta empresa possui um sistema de remuneração que recompensa tanto o desempenho individual como o desempenho do grupo.									
Os treinamentos realizados na empresa preparam os empregados para novas funções, motivando-os e encorajando-os ao desenvolvimento profissional.									
Esta empresa oferece oportunidades de aprimoramento para os empregados e investe continuamente no treinamento de seu pessoal.									
Nesta empresa as pessoas são capacitadas a atuar em mais de uma função.									
As metas do desempenho individual dos empregados são definidas em conjunto, pelos próprios empregados e seus chefes.									
Nesta empresa a avaliação do desempenho do empregado é realizada para melhorar o desempenho de cada um.									
Aqui na empresa os chefes discutem com os empregados como melhorar o desempenho de cada um.									
Esta empresa possui um conjunto claro e expressivo de valores compartilhados por todas as pessoas.									
Percebo que há nesta empresa uma grande preocupação com as pessoas independentemente do trabalho que realizam.									
As decisões tomadas nesta empresa levam em consideração o impacto nas pessoas que aqui trabalham.									
Esta empresa toma decisões sem se preocupar com os empregados.									
Esta empresa valoriza os trabalhos realizados em grupo.									
A empresa estimula a realização de tarefas em grupo.									
O trabalho aqui geralmente é realizado individualmente.									
Nesta empresa há um senso de responsabilidade coletiva, todos sabem que são partes do mesmo time.									
Esta empresa atribui muita importância ao desempenho dela como empresa.									
Aqui todos sabem quais são os propósitos mais amplos da empresa.									
Todos nesta empresa sabem os resultados que a empresa espera de cada um.									
Esta empresa dá bastante importância aos resultados das pessoas.									
Nesta empresa as informações são compartilhadas, pois as informações relevantes são comunicadas aos empregados.									
Há aqui na empresa uma relação de confiança mútua entre patrão e empregado.									
Os empregados aqui têm acesso às informações importantes e aos resultados obtidos pela empresa.									
Esta empresa confia plenamente nos seus empregados.									
As práticas adotadas nesta empresa são condizentes com seus valores.									
Esta empresa possui regras explícitas, pois todos sabem o que deve ser feito.									
Sabemos quais atitudes e comportamentos que devemos ter na empresa.									
Nesta empresa sabemos claramente o que não podemos fazer.									

Qual a taxa de ocupação média aproximada deste hotel no período de baixa estação?

5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%	

Qual a taxa de ocupação média aproximada deste hotel no período de alta estação?

5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%	

Qual o valor da diária média cobrada para apartamento duplo no período de baixa estação? R\$ \_\_\_\_\_

Qual o valor da diária média cobrada para apartamento duplo no período de alta estação? R\$ \_\_\_\_\_

Comparando-se este hotel **com outros da mesma categoria**, como você avalia este hotel em relação aos seguintes critérios:

Critérios	Muito menor				Igual		Muito maior				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Taxa de ocupação											
Valor da diária média cobrada ao hóspede											

Como você avaliaria o desempenho deste hotel, de modo geral, **em relação a outro da mesma categoria**?

Critério	Muito menor				Igual		Muito maior				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Desempenho geral do hotel											

Número de apartamentos do hotel: \_\_\_\_\_

**IPT****Instituto de Pesquisas Tecnológicas**

DE/DS – 037/06

São Paulo, 06 de março de 2006.


Adm. Renata Schirrmeister  
Mestranda FEA-USP

Prezada Renata,

Estamos de acordo com a sua solicitação para realizar levantamento de campo para o mestrado da FEA-USP, sobre a *"INFLUÊNCIA DA SATISFAÇÃO COM A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM EQUIPE COM RELAÇÕES MULTICONTRATUAIS"*.

Encaminhamos sua solicitação ao Coordenador do CRH – Sr. Adelson Xavier (3767-4003), que dará o suporte necessário a sua solicitação.

Cordialmente,

  
Guilherme Ary Plonski  
Diretor Superintendente