

Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG

Faculdade de Ciências Econômicas – FACE

Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração - CEPEAD

Mestrado Interinstitucional - CEPEAD/UFMG/UNIMONTES

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UMA
EMPRESA DE ECONOMIA MISTA DO
ESTADO DE MINAS GERAIS**

GERALDA ELIANA VELOSO LOPES DE SÁ

Belo Horizonte - MG

2000

GERALDA ELIANA VELOSO LOPES DE SÁ

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM
UMA EMPRESA DE ECONOMIA MISTA DO
ESTADO DE MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada ao Mestrado Interinstitucional em Administração, do Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, convênio: CEPEAD/UFMG/UNIMONTES, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Organizações e Recursos Humanos

Orientador: Prof. Lúcio Flávio Renault de Moraes, Phd.

Belo Horizonte - MG

Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG

2000

Dedico este trabalho, primeiramente, a DEUS, o companheiro e amigo que, em todos os momentos, me deu proteção e forças para continuar a percorrer os caminhos em busca do conhecimento e da realização pessoal.

Aos meus pais, Antônio Augusto e Maria de Jesus (Baianinha), que, com dedicação e carinho, me ensinaram a lutar pelo meu ideal.

Aos meus filhos, Olavo e Pedro Henrique, que conviveram com minhas angústias e alegrias durante o desenvolvimento do mestrado.

Ao meu marido Éder Rainan, pela paciência e incentivos dedicados à minha caminhada no mestrado e que tão bem soube conduzir a nossa casa nos momentos em que estive ausente.

A minha irmã Florisana, seu esposo Rubens e seu filho Cyrano que, nos momentos de angústia e longe dos meus filhos, me incentivavam e acreditavam no meu trabalho.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor e orientador Prof. Dr. Lúcio Flávio Renault de Moraes, por sua competência, paciência e dedicação na condução desta pesquisa.

Ao Professor Dr. Mauro Calixta Tavares, pela sua competência, amizade, apoio e confiança em mim depositados.

Ao Doutorando Humberto Elias Garcia Lopes, meu co-orientador informal, cujo conhecimento, competência e dedicação foram decisivos durante o desenvolvimento do meu trabalho.

À Profa. Dra. Zélia Miranda Kilimnik, cujo apoio foi importante durante o desenvolvimento desta pesquisa.

Ao Avelino Alexandre R. da Silva, pela inestimável colaboração na realização desta pesquisa e na resolução de dúvidas que apareceram no decorrer da mesma.

À Marly Barbosa da Silva, competente secretária do NEACO, que propiciou reduzir a distancia entre Montes Claros e Belo Horizonte nos momentos em que precisava contactar com o meu orientador, sendo em todos os momentos o meu anjo da guarda e, acima de tudo, uma grande amiga.

À Elcione Soares Maia , pela amizade e competência, proporcionando a minha pessoa mais tranqüilidade para desenvolver meus trabalhos de mestrado.

Aos colegas de apartamento Maria de Fátima Pinho Godinho, Vânia Silva Vilas Boas Lopes e Marcelo Lopes, pelos momentos de alegrias e tristezas que juntos passamos longe dos nossos familiares.

Ao Eng. Marcelo José Almeida Hugo, Gerente do Departamento de Engenharia Norte - DN/ED, que proporcionou a realização desta pesquisa, através da abertura do seu departamento, sem apresentar nenhuma restrição.

Ao funcionário da CEMIG, Handerson Leônidas, pela disponibilidade com que contribuiu, buscando facilitar os trabalhos desta pesquisa, e também para obtermos informações as mais precisas possíveis.

Aos demais funcionários que compõem o Departamento de Engenharia de Distribuição Norte – DN/ED –, Superintendência Regional de Distribuição Norte da Companhia Energética de Minas Gerais – CEMIG –, por não apresentar restrições no momento de contribuir para o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos professores do CEPEAD, em especial, aos que ministraram aulas no Mestrado Interinstitucional CAPES/CEPEAD/UFMG/UNIMONTES.

A todos os funcionários da secretaria do CEPEAD, em especial, a Edna, Fátima e Vera.

Ao Prof. Joaquim Eleutério do Couto, Chefe do Departamento de Ciências da Administração da UNIMONTES e antes de tudo um grande amigo durante o desenvolvimento do mestrado.

À UNIMONTES, na pessoa do Reitor Professor José Geraldo de Freitas Drumond e toda a sua equipe, em especial à Pró-Reitoria de Ensino e a Coordenadoria de Pós-Graduação.

A todos os que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta pesquisa e do meu mestrado.

SUMÁRIO

RESUMO

1	INTRODUÇÃO	15
2	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	18
2.1	Origem	18
2.2	Significado	24
2.3	Principais enfoques	27
2.4	Algumas pesquisas no Brasil	32
3	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	42
3.1	Origem	42
3.2	Significado	46
3.3	Principais abordagens	49
3.4	Algumas pesquisas no Brasil	60
4	METODOLOGIA	67
4.1	Questão de pesquisa	67
4.2	Objetivos da pesquisa	67
4.3	Características gerais da pesquisa	68
4.4	Unidade de análise e observação	70

4.5	Instrumento de coleta de dados	74
4.6	Questionário utilizado na pesquisa	75
4.7	Variáveis e definição operacional	76
4.8	Coleta dos dados	81
4.9	Tratamento dos dados	82
4.10	Tratamento estatístico dos dados	82
5	DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.	84
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	120
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	129
	ANEXOS	135

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Análise comparativa da variável Faixa Etária relacionada ao Comprometimento Comportamental	92
TABELA 2: Análise comparativa da variável Escolaridade relacionada ao Comprometimento Comportamental	93
TABELA 3: Análise comparativa da variável Tempo de Serviço relacionada ao Comprometimento Comportamental.....	94
TABELA 4: Análise comparativa da variável Cargo relacionada ao Comprometimento Comportamental	95
TABELA 5: Análise comparativa da variável Faixa Etária relacionada ao Comprometimento Afetivo	96
TABELA 6: Análise comparativa da variável Escolaridade relacionada ao Comprometimento Afetivo	97
TABELA 7: Análise comparativa da variável Tempo de Serviço relacionada ao Comprometimento Afetivo	98
TABELA 8: Análise comparativa da variável Cargo relacionada ao Comprometimento Afetivo	99
TABELA 9: Análise comparativa das variáveis relacionadas às Dimensões Básicas da Tarefa	102
TABELA 10: Análise comparativa das variáveis relacionadas aos estados psicológicos	103
TABELA 11: Análise comparativa das variáveis relacionadas aos Resultados Atitudinais	104

TABELA 12: Análise comparativa das variáveis relacionadas às Satisfações	
Contextuais	105
TABELA 13: Análise de correlação do Comprometimento Comportamental	
com as variáveis de Conteúdo do Trabalho	110
TABELA 14: Análise de correlação do Comprometimento Afetivo	
com as variáveis de Conteúdo do Trabalho	111
TABELA 15: Análise de correlação do Potencial Motivacional da Tarefa (PMT)	
com os Comprometimentos Afetivo e Comportamental	112
TABELA 16: Análise comparativa do Comprometimento Comportamental	
e Afetivo	112
TABELA 17: Análise de correlação do resultado atitudinal <i>Satisfação Geral com</i>	
<i>o Trabalho (SGT)</i> com as variáveis de Conteúdo do Trabalho	114
TABELA 18: Análise de correlação do resultado atitudinal <i>Motivação Interna</i>	
<i>do Trabalho (MIT)</i> com as variáveis de Conteúdo do Trabalho	115
TABELA 19: Análise de correlação do resultado atitudinal <i>Satisfação com as</i>	
<i>Possibilidades de Crescimento (SPC)</i> com as variáveis de Conteúdo	
do Trabalho	116
TABELA 20: Análise comparativa do Potencial Motivacional da Tarefa (PMT)	
em relação à Jornada de Trabalho	117
TABELA 21: Análise comparativa do Potencial Motivacional da Tarefa (PMT)	
relacionada ao tempo em que trabalha na instituição	118
TABELA 22: Análise comparativa do Potencial Motivacional da Tarefa (PMT)	
relacionada ao Cargo ocupado na instituição	118

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Caracterização dos respondentes em relação ao Sexo	84
GRÁFICO 2: Caracterização dos respondentes em relação à Faixa Etária	85
GRÁFICO 3: Caracterização dos respondentes em relação ao Estado Civil	86
GRÁFICO 4: Caracterização dos respondentes em relação à Escolaridade	87
GRÁFICO 5: Caracterização dos respondentes em relação ao Cargo ocupado na instituição	88
GRÁFICO 6: Caracterização dos respondentes que ocupam função gerencial em relação ao número de subordinados	88
GRÁFICO 7: Caracterização dos respondentes em relação ao Tempo de trabalho na instituição	89
GRÁFICO 8: Caracterização dos funcionários pesquisados em relação ao número de Setores em que já trabalharam na instituição	89
GRÁFICO 9: Caracterização dos funcionários pesquisados em relação ao Tempo em que estão no Cargo que ocupam atualmente	90
GRÁFICO 10: Caracterização dos respondentes em relação à Jornada de Trabalho	91
GRÁFICO 11: Caracterização do Comprometimento Comportamental em relação à Faixa Etária	92
GRÁFICO 12: Caracterização do Comprometimento Comportamental em relação à Escolaridade	93
GRÁFICO 13: Caracterização do Comprometimento Comportamental em relação ao Tempo de Serviço	94

GRÁFICO 14: Caracterização do Comprometimento Comportamental em relação ao Cargo na empresa	95
GRÁFICO 15: Caracterização do Comprometimento Afetivo em relação à Faixa Etária	96
GRÁFICO 16: Caracterização do Comprometimento Afetivo em relação à Escolaridade	97
GRÁFICO 17: Caracterização do Comprometimento Afetivo em relação ao Tempo de Serviço	98
GRÁFICO 18: Caracterização do Comprometimento Afetivo em relação ao Cargo na empresa	99
GRÁFICO 19: Análise comparativa das variáveis relacionadas às Dimensões Básicas da Tarefa	102
GRÁFICO 20: Análise comparativa das variáveis relacionadas aos Estados Psicológicos	103
GRÁFICO 21: Análise comparativa das variáveis relacionadas aos Resultados Atitudinais	104
GRÁFICO 22: Análise comparativa das variáveis relacionadas às Satisfações Contextuais	106

RESUMO

A implantação de novos modelos de gestão e projetos de modernização vem se efetivando cada vez mais no contexto organizacional e tem como finalidade atingir os objetivos e metas propostos pelas empresas e seu fortalecimento.

Buscando, assim, identificar as variáveis relacionadas ao trabalho, que possam contribuir para maior eficácia organizacional, este estudo propôs-se investigar o comprometimento organizacional e a qualidade de vida no trabalho, no Departamento de Engenharia de Distribuição Norte – DN/ED -, Superintendência Regional de Distribuição Norte, da Companhia Energética de Minas Gerais – CEMIG .

O objetivo deste estudo foi mapear o grau de comprometimento organizacional, assim como o nível de qualidade de vida no trabalho dos funcionários dessa empresa, verificando se há interferência da QVT no comprometimento organizacional. É importante ressaltar que esta pesquisa envolveu todos os funcionários desse departamento, apresentando, assim, caráter de censo.

Procurou-se analisar a relação do indivíduo com a organização. Intentando discutir, com maior profundidade, as variáveis que constam da versão do modelo de HACKMAN e OLDFHAM(1975), traduzidos e adaptados por MORAES et al.(1989), para o contexto brasileiro, e o de MOWDAY et al. (1982), também adaptados por MORAES et al. (1996).É importante enfatizar que, para diagnosticar a qualidade de vida no trabalho e o comprometimento organizacional, nesta pesquisa, o modelo citado foi novamente adaptado à realidade da empresa pesquisada.

A estratégia utilizada para a realização desta pesquisa foi o estudo de caso e, como instrumento de coleta de dados, o questionário, que possibilitou a medição objetiva e a quantificação dos resultados. Para complementar, esclarecer e enriquecer as informações, utilizou-se também da entrevista e de conversas informais, que foram analisadas em conjunto com os questionários, via análise de conteúdo.

Quanto aos objetivos propostos por esta pesquisa, constata-se que, no que se refere ao mapeamento do grau de comprometimento organizacional, a medida do comprometimento comportamental apresentou-se significativamente superior à do comprometimento afetivo. No que se refere às variáveis demográficas e ocupacionais consideradas, apenas a faixa etária apresentou correlação significativa. Quanto à análise das variáveis que compõem o modelo HACKMAN e OLDHAM (1975), elas explicitaram correlação significativa com o comprometimento comportamental e afetivo em doze das dezessete variáveis que compõem essa versão.

No que se refere ao nível de qualidade de vida no trabalho, constata-se, segundo o modelo adotado, que a mesma se apresenta positivamente para a maioria dos participantes da pesquisa. Já com relação à análise para verificar se a qualidade de vida interfere no comprometimento organizacional, observa-se que apenas algumas variáveis apresentaram correlação e, mesmo assim, não mostraram uma forte correlação. Isso revela que a qualidade de vida no trabalho não é o único componente que interfere no comprometimento organizacional dos funcionários do departamento pesquisado e vice-versa.

Diante das constatações detectadas na pesquisa, foram elencadas algumas recomendações, tanto para a empresa quanto para a comunidade acadêmica.

1 INTRODUÇÃO

Significativas mudanças estão ocorrendo em nível global, no mundo dos negócios e no ambiente do trabalho. Diante desses processos de mudanças, reflexo das constantes transformações sociais, econômicas, políticas, culturais e tecnológicas, pessoas e organizações reestruturam seus conceitos, princípios e crenças. Nesse sentido, a sociedade vem passando por reformulações, no que se refere a sua atuação de uma maneira geral e, em particular, no mundo do trabalho.

Nesse cenário, a reestruturação produtiva vem se efetivando por meio da implantação de novos modelos de gestão que proporcionam qualidade e competitividade aos produtos e/ou serviços da organização. Algumas empresas têm, inclusive, buscado a participação dos trabalhadores, com seu envolvimento, adaptabilidade e criatividade nos processos organizacionais, procurando, dessa forma, atingir seus objetivos.

Para isso, é de fundamental importância considerar o comportamento do indivíduo na organização. Existem vários fatores a levar em conta, sendo dois de extrema importância: o comprometimento organizacional e a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Esses fatores afetam o comportamento humano nas organizações e contribuem para a empresa atingir seus objetivos.

A forma como o indivíduo se identifica e se relaciona com a organização e vice-versa, também, é de importância fundamental para se analisar o real envolvimento e, conseqüentemente, o comprometimento do funcionário para com a mesma.

Existem fatores que influenciam no desenvolvimento do comprometimento organizacional; eles podem ser classificados em categorias e essas, subdivididas em diversas

variáveis ou dimensões específicas que, dependendo do contexto organizacional em que está inserido o indivíduo, assim como o período a ser considerado, podem ou não ser relevantes.

Mediante o exposto, percebe-se que a implantação dos novos modelos de gestão têm como objetivo buscar maior participação dos trabalhadores em um ambiente que proporcione melhores satisfação e motivação, individualmente e em equipe, de forma a propiciar um melhor desempenho dos mesmos, preocupando-se, dessa forma, com a qualidade de vida no trabalho(QVT) e com o comprometimento organizacional.

A respeito da QVT, WALTON (1973); WESTLEY (1979); DAVIS e WERTHER (1983); NADLER e LAWLER (1983); HUSE e CUMMINGS (1985) afirmam que a mesma é proveniente da associação direta de várias dimensões básicas da tarefa e de outras dimensões não dependentes diretamente do trabalho, produzindo satisfação e motivação em diversos níveis, resultando também em diferentes tipos de atividades e condutas dos trabalhadores que fazem parte de uma organização.

Já o comprometimento organizacional, segundo BASTOS (1994:xvi), “...insere-se na longa tradição dos estudos que buscam identificar e compreender fatores pessoais que determinam o comportamento humano no trabalho, integrando uma subárea denominada atitudes frente ao trabalho”.

Constata-se, segundo a afirmação desses autores, que o estudo da qualidade de vida no trabalho e do comprometimento dentro de um contexto organizacional é, portanto, muito importante, uma vez que possibilita o conhecimento e análise das variáveis que influenciam tal comportamento, assim como o grau de envolvimento dos funcionários para com a organização.

Esta pesquisa apresenta como diferencial das demais realizadas o enfoque no comprometimento organizacional e na qualidade de vida no trabalho, verificando se um fator

influência o outro. O seu desenvolvimento se deu no Departamento de Engenharia de Distribuição Norte - DN/ED - da empresa de economia mista do Estado de Minas Gerais, Companhia Energética de Minas Gerais – CEMIG - que, como ocorre em diversas empresas, tem passado por mudanças estruturais e implantação de novos modelos de gestão.

Os objetivos deste trabalho são: mapear o grau de comprometimento dos funcionários do departamento de engenharia de uma empresa de economia mista do Estado de Minas Gerais; mapear os níveis de qualidade de vida no trabalho dos funcionários desse departamento e verificar se a qualidade de vida no trabalho interfere no comprometimento organizacional dos funcionários dessa empresa.

Buscou-se, nesta pesquisa, responder à seguinte questão: a qualidade de vida no trabalho interfere no comprometimento organizacional dos funcionários de uma empresa de economia mista do Estado de Minas Gerais?

A dissertação está dividida em sete capítulos. O primeiro traz a introdução. Tratam o segundo e o terceiro da fundamentação teórica que norteia o trabalho, apresentando a origem, o significado, as principais abordagens e enfoques sobre comprometimento organizacional e a qualidade de vida no trabalho, assim como algumas pesquisas realizadas no Brasil.

A metodologia especificando o tipo da pesquisa, instrumentos utilizados para coleta dos dados, estratégias utilizadas e procedimentos estatísticos para tratamento e análise dos dados, se encontra no quarto capítulo. O quinto trata da análise e interpretação dos dados e, finalmente, as conclusões e recomendações de trabalhos futuros se encontram no sexto capítulo.

2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

2.1 ORIGEM

As várias abordagens das correntes do pensamento administrativo, tendo como foco o relacionamento entre o indivíduo e a organização, são o âmago da questão comprometimento organizacional. As diversas visões dessa relação e a análise de cada corrente de pensamento são a base e o suporte para o desenvolvimento dos estudos sobre esse tema.

Considerando, portanto, o fato de o trabalho ocupar lugar central na vida das pessoas, interferindo, cada vez mais, no seu espaço vital, uma atenção especial tem sido dirigida para a questão do comprometimento e da qualidade de vida na organização em que o indivíduo passa uma significativa parte de sua vida.

Nesse sentido, é importante analisar a relação do indivíduo com a organização, buscando discutir, com maior aprofundamento, quais os fatores pessoais e de contexto que afetam o comprometimento humano no trabalho. Para isso, é interessante estabelecer novas formas de compreensão nas quais se constitua uma relação mais harmoniosa entre organizações, tecnologia, estrutura do trabalho e o homem. O homem é o fator decisivo e estratégico para a realização do sucesso de qualquer organização. O que a experiência tem demonstrado através dos anos, principalmente em tempos de crise, é que o diferencial humano dentro das organizações torna-se decisivo. Parece que tem sido através da organização e desenvolvimento desse potencial em todos os níveis e em todas as áreas que a empresa mostra a sua capacidade competitiva, exatamente diante da diversidade, buscando garantir efetivamente a sua sobrevivência.

A partir dos séculos XVIII e XIX, com a sistematização dos métodos de produção, as condições de trabalho e os impactos na produção e moral dos trabalhadores começaram a ser estudados de forma sistemática. Tais estudos se iniciaram com os economistas liberais, passando pelas Escolas da Administração Científica e de Relações Humanas, quando a satisfação do trabalhador e a sua adaptação ao trabalho foram mais enfatizadas nos estudos e pesquisas.

A Escola da Administração Científica, que teve como seu precursor TAYLOR (1911), buscava máxima eficiência e racionalização dos modos de executar e controlar o trabalho, com ênfase na tarefa. Já os estudos de FAYOL (1916), enfatizam a estrutura e o funcionamento da organização. Ressalta-se que ambos podem ser classificados na Escola Clássica. Constata-se, nesses estudos, que as necessidades dos indivíduos são colocadas em segundo plano e que a relação indivíduo e organização é focada sob a premissa básica de que o indivíduo desenvolve o seu trabalho em troca de incentivos econômicos e financeiros.

A Escola de Relações Humanas, por meio da contribuição dos estudos de MAYO (1913), MASLOW (1954) e HERZBERG (1959), foi de grande importância. De um modo geral, as pesquisas realizadas por esses autores demonstraram que as necessidades individuais dos trabalhadores interferem na sua produtividade.

Mais especificamente, os estudos de MAYO (1913) contribuíram significativamente, quando a satisfação com o trabalho passou a ser vista como um fator que afeta a produtividade. O ambiente de trabalho passou a ser um local onde as pessoas buscam satisfazer suas diversas necessidades. Nesse estudo, percebe-se a preocupação em ajustar o indivíduo ao trabalho. Para Mayo, atingir melhor produção está diretamente ligado ao atendimento da satisfação das necessidades psicológicas dos trabalhadores.

Nos seus estudos, Mayo chega à conclusão de que em um ambiente mais livre e mais agradável, tendo superiores que interajam com os subordinados, o grupo apresenta moral elevado, obtendo, como resultado, maior produtividade. É importante ressaltar que nessa pesquisa o indivíduo deixa de ser visto como uma peça isolada, sendo as recompensas extrínsecas, incentivo para maior eficiência e envolvimento com a organização. Observa-se, no entanto, que esses estímulos são para atender aos objetivos da organização.

MASLOW (1977), em seus estudos sobre a motivação humana, propõe uma escala hierárquica de necessidades humanas que a organização deve identificar em nível de necessidades do indivíduo, procurando satisfazê-lo no ambiente de trabalho, obtendo, conseqüentemente, maior integração entre ele (indivíduo) e a organização. Constatase que o indivíduo, ao ingressar em uma organização, busca satisfazer as suas necessidades. Existem, porém, limitações para a organização satisfazê-las, uma vez que o comportamento humano é imprevisível e heterogêneo.

Por meio dos seus estudos, que procuravam identificar o que efetivamente interfere na motivação do indivíduo no trabalho, HERZBERG (1968) aponta dois fatores que estão diretamente ligados ao conteúdo da tarefa, proporcionando sensação de realização e desafio. Esses fatores são motivacionais e higiênicos; o primeiro está relacionado intrinsecamente ao indivíduo, o segundo, à ambiência e condições de desempenho no trabalho.

Ao tratar da relação do indivíduo com a organização, verificando tal integração através do cargo, isto é, detectando como elemento motivador o conteúdo do cargo, este trabalho colabora significativamente para o estudo do comprometimento organizacional.

Pode-se considerar que os estudos de ETZIONI (1974) e ARGYRIS (1975), dentre outros, podem ser classificados no contexto da Escola Estruturalista, os quais

contribuíram para a concepção do comprometimento organizacional, quando se analisa a ênfase dada ao indivíduo e à organização. Para o primeiro, o envolvimento dos indivíduos, membros da organização, e a obediência estão diretamente ligados ao tipo de autoridade ou poder que a organização utiliza.

No que se refere ao poder, ETZIONI (1974:32) considera-o como a “...habilidade de um indivíduo para induzir ou influenciar outro a seguir suas diretrizes ou quaisquer outras normas por ele apoiadas”, e que o mesmo pode ocorrer de três formas, sendo coercitivo, normativo e remunerativo. O coercitivo consiste na aplicação ou ameaça de sanções, restrição ou controle através da força; o normativo tem como base a manipulação e a distribuição de recompensas simbólicas, privações e administração de normas e, por último, o poder remunerativo que é baseado no controle sobre os recursos materiais e recompensas.

Os estudos de Argyris, assim como os de Etzioni levam a demonstrações de reconhecimento da separação entre o indivíduo e a organização. Argyris, em seus estudos, considera que essa separação entre o que o indivíduo necessita e o que a organização espera do seu trabalho, para atingir os objetivos e metas da mesma, pode levar o indivíduo a conflitos, uma vez que terá sentimentos de frustração, fracasso por ter que direcionar as suas ações em prol do objetivo organizacional, colocando o seu próprio objetivo em segundo plano.

Alguns autores que podem ser classificados na Escola Comportamentalista consideram que a relação indivíduo e organização se efetiva a partir do momento em que ambos têm seus objetivos, porém a organização torna-se um meio instrumental para a efetivação dos objetivos do indivíduo. Observa-se nessa vertente que a adaptação do indivíduo ao contexto organizacional é inevitável. Contudo, essa escola apresenta uma característica que as demais não mostram, isto é, a participação dos indivíduos no processo

decisório e a democratização do ambiente organizacional, por ter como foco as pessoas e seu comportamento. O estudo sobre comprometimento demonstra ser uma variável importante para a efetivação do mesmo.

Dentre os trabalhos que mais contribuíram para essa corrente de pensamento, podemos citar os de SIMON e MARCH (1970), BARNARD (1971) e MCGREGOR (1980).

Os estudos de SIMON (1970) têm semelhança com uma forma de participação apresentada por ETZIONI (1974) na vertente da Escola Estruturalista. Essa semelhança se verifica na forma calculista com que o indivíduo apresenta um comportamento em que utiliza a organização como meio para atingir os seus objetivos, uma vez que aceita, dentro de certos limites, as normas e o regulamento da organização.

Na Teoria de Sistemas, que tem como base os estudos de Von Bertalanfy, que introduziu o entendimento de interação entre elementos que se integram através de um sistema aberto, apresentaram uma nova percepção do meio, isto é, a concepção da interdependência e flexibilidade que são necessárias à compreensão dos fenômenos sociais existentes nas diversas relações. Neste estudo, estão agrupados alguns conceitos da Escola Estruturalista, assim como o conceito da interdependência e de totalidade para explicar os fenômenos de natureza organizacional.

A composição da organização dentro da perspectiva da Teoria de Sistema é efetivada por dois subsistemas que se influenciam e se inter-relacionam. Esses subsistemas são denominados social e técnico. O técnico tem como foco as tarefas, o ambiente físico, equipamentos e forma de operacionalização das ações; o social, o indivíduo, uma vez que ele é responsável pela transformação efetiva dos meios de que dispõe em algo palpável, isto é, real.

KATZ e KHAN (1973) foram responsáveis, também, por estudos que influenciaram essa corrente de pensamento, na questão que relaciona indivíduo e organização. Ao considerarem que essa relação exerce influência na forma de envolvimento do trabalhador, reconhecem que a permanência dos indivíduos na organização está relacionada ao tipo de recompensa utilizado pelas empresas e que o envolvimento vai depender da satisfação proporcionada por essas retribuições. Observa-se, através desse estudo, que o indivíduo pode encontrar sua satisfação no ambiente externo e estar altamente envolvido com a organização, uma vez que ela proporciona condições para uma vida de satisfação fora dela.

A Teoria da Contingência contribuiu para o estudo sobre comprometimento, a partir do momento em que considerou, na relação indivíduo e organização, a existência do conflito de papéis e percebeu que a organização deve considerar as necessidades individuais, proporcionando um sistema de incentivos e recompensas materiais e sociais, conforme cada trabalhador ou seu grupo de atuação. É importante ressaltar que alguns adeptos dessa corrente de pensamento afirmam que as condições para estruturação das organizações variam conforme o ambiente, as estratégias adotadas, o conhecimento do ambiente operacional da organização e as tecnologias adotadas.

A par dessas contribuições mais amplas a respeito da interação entre o indivíduo e a organização, o tema tem recebido contribuições dos mais diversos matizes. Isso pode ser verificado no trabalho de MORAES e MARQUES (1996), em que tratam da questão do conflito que ocorre na relação indivíduo e organização. Para os autores, a abordagem sobre a qualidade de vida no trabalho é uma variável que precisa ser considerada, pois é uma das formas que a empresa tem utilizado para administrar essa questão.

Os estudos desenvolvidos durante várias décadas, envolvendo o indivíduo e a organização, basicamente enfatizam a satisfação no trabalho, não sendo considerada, ainda a

questão do comprometimento, o que ocorre a partir das décadas de 70 e 80. Esse interesse se dá, principalmente, pelas mudanças ocorridas no ambiente organizacional externo e interno e pela necessidade de um maior conhecimento da relação indivíduo-organização e das ações que permeiam essa relação.

Buscando comparar a relação indivíduo e organização, uma vez que a sociedade passa por transformações e essas têm refletido no ambiente organizacional, conclui-se que essas mudanças afetam o contingente humano, que, segundo BASTOS (1993), tem que estar efetivamente comprometido com o trabalho e nele encontrar condições de auto-realização e crescimento.

O que se observa nos estudos que dão origem à relação indivíduo e organização é a visão do envolvimento durante a evolução desses .

2.2 SIGNIFICADO

No tocante às abordagens conceituais, existe uma verdadeira intensificação de estudos, nessa área, de interesse de diversos pesquisadores acerca de questões afins, o que vem propiciando um ilimitado número de definições e aumentando a dificuldade de entendimento do conceito de comprometimento organizacional.

O termo comprometimento pode representar, na linguagem cotidiana, significados diferentes do apresentado no contexto científico. Nesse, o aspecto considerado é, predominantemente, o vínculo do indivíduo com variados aspectos do ambiente de trabalho, buscando significados que aproximam comprometimento de envolvimento, identificação e apego (BASTOS, 1994). O que se constata é que, ao ser analisado sob uma visão acadêmica e

organizacional, o mesmo passa a ser percebido sob uma visão construtiva, tendo como referência diversos elementos que fazem parte do ambiente de trabalho.

Para DUBIN et al. (1976), a relação indivíduo e organização, que tem como resultado um vínculo, se desenvolve a partir de variados aspectos do contexto do trabalho, considerando também que existem diversas formas de apego ao trabalho. Para esses autores, o vínculo do trabalhador com a organização se estrutura com base na somatória das diversificadas formas de interação.

Como se observa, no contexto de trabalho, o comportamento pode ocorrer, no indivíduo, de formas variadas, o que leva a uma noção de disposição aberta, isto é, não apresenta um único traço. O termo comprometimento tem essa característica.

Porém, quanto à definição do constructo *comprometimento*, no contexto científico, BASTOS (1994) afirma que pouca concordância existe.

Numa revisão da literatura existente, em dez pesquisas diferentes a respeito do tema que trata dos vínculos que se estabelecem entre o indivíduo e a organização, MOWDAY et al. (1982), que são referência primordial nos trabalhos que envolvem o tema, cuja conceituação predomina na maioria dos estudos realizados, constataram diferentes definições, levantando os seguintes enfoques :

- Os compromissos nascem quando uma pessoa, ao fazer uma escolha, liga interesses a uma linha consistente de atividades.
- A forma de relacionamento de um membro com o sistema como um todo.
- A vontade que o indivíduo tem disponível ao desenvolver suas atividades e a lealdade com o sistema social.
- A maneira pela qual as metas da organização e as do indivíduo se tornam crescentemente integradas ou harmônicas.

- A contribuição natural para atingir os resultados organizacionais está relacionada à idéia de pertencer a um grupo, isto é, o reflexo da participação do indivíduo no grupo fornece predições relativas a certos aspectos para o desenvolvimento do seu trabalho e motivação para o mesmo.
- A identidade da pessoa e da organização se liga através das atividades e da orientação para o desempenho do seu trabalho.
- Os valores e metas apresentados pela organização se unem por meio de uma ligação partidária e afetiva.
- A modificação estrutural que ocorre como resultado de transações indivíduo - organização e mudanças em metas e valores de uma organização.
- Os indivíduos apresentam comportamentos de compromissos que são socialmente aceitos, superando expectativas formais e/ou normativas.
- Os indivíduos se vinculam à organização por meio de ações estabelecidas através de sua crença nas atividades realizadas, assim como o seu próprio envolvimento com a organização.(MOWDAY et al.,1982, apud MORAES e MARQUES, 1996).

A partir da constatação da presença de tais enfoques, conclui-se pela não existência de um consenso em torno do constructo, o que leva à investigação de conceituações e mensurações diferenciadas.

Para MORAES e MARQUES (1996), a linha de pesquisa que pode apresentar como focos o indivíduo, a organização, o sindicato, a profissão, dentre outros, é que propicia a diversificação, que é derivada de um não-consenso quanto à natureza ou motivos que geram o comprometimento.

No entanto, mesmo apresentando grande diversificação de abordagens, sofrendo de uma falta de integração característica, essencial ao entendimento do constructo, os estudos sobre comprometimento têm proporcionado uma melhor compreensão da natureza dos processos psicológicos pelos quais as pessoas fazem opção por um determinado objetivo e ambiente, atribuindo-lhe sentido (MORAES e MARQUES, 1996).

Esses tipos distintos de abordagens ocorrem em função das várias vertentes teórico-conceituais que apresentam interesse pelo tema, como as áreas da Sociologia, Teoria Organizacional e Psicologia Social, que contribuíram para a construção dos principais enfoques sobre comprometimento e que, nas áreas da ciência, mais contribuem para a compreensão do comportamento organizacional. Constata-se, no entanto, que a proposta da vertente conceitual de cada enfoque é que determina a sua definição, assim como o seu campo de atuação.

2.3 PRINCIPAIS ENFOQUES

Os principais enfoques nos estudos de comprometimento organizacional são dominados pela abordagem *atitudinal/afetiva*, que são caracterizados pelo trabalho de MOWDAY et al. (1982) e os estudos *side-bets* ou enfoque *instrumental*, que têm embasamento nos estudos de BECKER (1960). Seguem-se, após, os enfoques *sociológico*, *normativo* e o *comportamental*. Deve-se ressaltar, no entanto, a contribuição dos estudos de ETIZIONI (1974). Eles forneceram a base inicial para três das cinco linhas de pesquisas sobre comprometimento organizacional.

Os estudos sobre o enfoque *atitudinal/afetivo* enfatizam a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização.

MOWDAY et al. (1982) utilizam, além da noção de identificação, três dimensões para definição do constructo, sendo a primeira a forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; a segunda, o consistente desejo de manter vínculo com a mesma ; e, a terceira, a intenção de se esforçar em prol desta. Nessa abordagem, o indivíduo tem uma relação ativa com a organização, desejando maximizar esforços de forma a contribuir para o seu êxito.

Percebe-se, na perspectiva atitudinal, que “... o comprometimento seria um estado no qual o indivíduo se identifica com uma organização e seus objetivos e deseja manter-se como membro, de modo a facilitar a consecução desses objetivos.”(BASTOS, 1994:43).

Os estudos de ETZIONI (1974) fornecem a base para esse enfoque, relacionando os métodos praticados pelas organizações para alcançar o consentimento dos trabalhadores a padrões de envolvimento, ocorrendo nesse caso uma proximidade com o envolvimento moral, cuja característica pode ser representada através da identificação e absorção dos valores da organização pelo indivíduo.

Existem três formas de envolvimento dos trabalhadores, de acordo com a classificação apresentada nos estudos de ETZIONI (1974). A primeira é o envolvimento moral, que relaciona a internalização das metas, valores e normas da organização; a segunda, o calculista, que envolve um relacionamento de menor intensidade com a organização, tendo como foco as relações de troca e, a terceira, o alienante, que é considerado um fator negativo para a organização.

Ainda com referência ao enfoque atitudinal, KANTER (1968) apresenta em sua tipologia de comprometimento uma proposta que tem origem na crença de que as normas e valores da organização são referência para o comportamento do dia-a-dia do trabalhador.

É importante ressaltar as ações que demonstram a relação do indivíduo com o seu ambiente de trabalho. Nesse enfoque, ocorre o comprometimento através dos sentimentos

revelados em prol do mesmo, assim como a aceitação de crenças, identificação e assimilação dos valores que unem o trabalhador e a organização.

Quanto ao estudo sobre o enfoque instrumental ou calculativo, o comprometimento é observado em função das recompensas e custos associados à condição de integrante da organização, isto é, à intenção de manter-se engajado na organização devido aos custos associados à sua saída.

O que distingue o enfoque instrumental do afetivo é o *desejar* e o *necessitar*, de acordo com MEYER, ALLEN e GELLATLY (1990) (apud BASTOS, 1994 : 44), que afirmam: “... empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles desejam, enquanto aqueles com forte comprometimento instrumental(continuação) permanecem porque eles necessitam”.

O embasamento desses estudos encontra-se nos trabalhos de BECKER (1960), segundo os quais as recompensas e custos associados à condição de integrante da organização são considerados como preditores de comprometimento. RITZER e TRICE (1969) e ALLUTO et al. (1973) foram os primeiros a operacionalizar as pesquisas nessa linha e indicar escalas de mensuração que avaliam a possibilidade de o trabalhador deixar a organização caso receba estímulos externos, tais como maiores vantagens salariais, melhor *status* e mais liberdade.

De acordo com MORAES et al. (1998), essa linha de pesquisa tem origem nas teorias organizacionais com precedente nas idéias de BARNARD (1971) e MARCH & SIMON (1970), que consideram que a relação entre o indivíduo e a organização pode manifestar-se quando atende às necessidades e expectativas do trabalhador de forma satisfatória. Sendo considerado, também, por BASTOS (1994) que esse enfoque se baseia no

comprometimento calculativo, proposto por ETZIONI (1974), como foi mencionado anteriormente.

O enfoque sociológico tem origem na sociologia, pesquisa o apego à organização, incorporando as idéias de WEBER (1983) e as dos neo-marxistas EDWARDS (1970) e BURAWOY (1983), embasados na teoria da autoridade, isto é, consideram nos seus estudos a dimensão de autoridade no contexto do trabalho (MORAES et al., 1998).

Essa abordagem enfoca a questão do apego ao empregador desenvolvida por HALABY (1986), que conceitua o comprometimento em termos das relações de autoridade que governam o controle do empregador e a subordinação dos empregados. De acordo com o autor, os trabalhadores trazem para o ambiente de trabalho, além de uma orientação básica para os papéis de subordinados, um conjunto de códigos normativos que especificam maneiras moralmente corretas de dominação. Considerando, no entanto, o apego do trabalhador na percepção de legitimidade regimentar de quem governa e não na dependência do *amor* ou do *dinheiro*.

HALABY e WEAKLIEM (1989), em estudos desenvolvidos posteriormente, definem o apego como o interesse do indivíduo em permanecer no seu emprego atual ou a expectativa de utilidade atribuída pelo trabalhador a dois cursos de ação: permanecer *versus* buscar novo emprego. Nesse caso, o termo comprometimento é visto de uma forma mais específica, não considerando a conotação afetiva associada ao constructo, podendo, então, o comprometimento ser visto como apego, ser percebido pelo simples ato de sair *versus* ficar e manifestar-se por comportamentos verbais ou não verbais do trabalhador.

O enfoque normativo origina-se da interseção entre a Teoria Organizacional de ETZIONI (1974) e a Psicologia Social e tem como base os trabalhos de AJZEN e FISHBEIN

(1980), focalizando a estrutura das atitudes e do seu poder preditivo em relação ao comportamento.

Dentro desse enfoque, os estudos de WEINER (1982) e WEINER e VARDI (1990) trabalham com o conceito de sistemas culturais e motivacionais na determinação do comportamento humano nas organizações, sendo esse enfoque tratado num quadro de referência denominado normativo-instrumental.

O comprometimento parte da conceituação do “... conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte congruentemente com os objetivos e interesses da organização” (BASTOS, 1994:51). Os indivíduos comprometidos apresentam algumas características em seu comportamento não porque eles calculam que obterão benefícios pessoais apresentando-os, mas porque eles acreditam que é certo e moral fazê-lo, isto é, o indivíduo guia as suas ações por padrões internalizados.

O enfoque comportamental tem como base a Psicologia Social, e o comprometimento é visto como uma avaliação que o trabalhador coloca em prática, de forma que permaneça a harmonia entre o seu comportamento e as suas atitudes. O que se constata através desse enfoque é que o desenvolvimento de certas atitudes, por meio do comportamento, é que sedimenta e estabelece um elo psicológico e comportamental efetivo e consistente entre indivíduo e organização. Nesse contexto, introduzem-se as teorias de atribuição, que buscam compreender as maneiras como as pessoas explicam, para si próprias, as ações e eventos que acontecem.

Nessa perspectiva, admite-se que a avaliação de comprometimento realizada pelo empregado busca manter a consistência entre o seu comportamento e as suas atitudes, sendo o comprometimento detectado em comportamentos que ultrapassam as ações regulamentadas pela organização para o indivíduo.

Para BASTOS (1994:52), “... o comprometimento com uma ação emerge quando o indivíduo se sente responsável pela ação, considera tal ação significativa, acha que ela tem conseqüências importantes e se considera responsável por tais conseqüências”.

Para avaliar níveis de comprometimento, considerando as implicações de comportamento prévio do indivíduo, três aspectos das ações anteriores são considerados: o primeiro, a volição, que é a percepção de que a ação foi desempenhada por livre escolha; o segundo, a reversibilidade, que é a consideração de que quanto mais o indivíduo percebe que o comportamento não pode ser revertido ou que isso envolve custos, maior o seu comprometimento com determinado curso de ação; e, o terceiro, que é o caráter público ou explícito do ato, isto é, a percepção de que outras pessoas significativas podem tomar conhecimento do seu comportamento, aumentando, assim, a probabilidade de vir a se comportar de forma congruente.

Para SALANCIK (1977), o comprometimento emerge de uma ação realizada pelo indivíduo, quando o mesmo se sente responsável por ela, considerando-a significativa, assim como a responsabilidade pelas conseqüências e efeitos desencadeados através de seus atos.

O'REILLY e CALDWELL (1981, apud BASTOS, 1994), demonstram, por meio dos estudos realizados, que os indivíduos, ao se sentirem livres para decidir, com autonomia e sem restrição, apresentavam comportamentos mais comprometidos, o que foi identificado para empregados que atuavam na organização, após seis meses de admissão.

2.4 ALGUMAS PESQUISAS NO BRASIL

No Brasil, diversos estudos sobre comprometimento organizacional foram desenvolvidos e vários se embasam na abordagem proposta por MOWDAY et al. (1982),

enfocando a perspectiva *afetiva*, isto é, a identificação do trabalhador com as metas da organização.

BORGES-ANDRADE (1989) traduziu e adaptou esse estudo para o contexto brasileiro, mais especificamente para o serviço público, num trabalho pioneiro realizado para a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA. Teve como objetivo principal identificar, dentre cinco grupos de variáveis (pessoais, de papel, grupais, organizacionais e ambiente externo), aquelas que eram preditoras de comprometimento.

Buscando atingir o objetivo determinado, utilizou-se de quatro análises de regressão múltipla, isso para evidenciar as diferenças entre as unidades da empresa pesquisada, sendo as unidades da sede consideradas como perfis-meio e as unidades descentralizadas como perfis-fim. Empregou-se também a construção de quatro modelos hipotéticos de predição, classificando os respondentes de acordo com os dois aspectos considerados, que são a natureza da organização e da ocupação.

O que se detectou, dentre outras variáveis, é que, nas unidades organizacionais do perfil-meio, os resultados indicaram que os mais velhos se mostram mais comprometidos, existindo assim uma relação direta entre idade e comprometimento. São menos comprometidos com a organização os que têm autonomia de decisão sobre o que fazer no seu trabalho, apresentando maior comprometimento com a sua carreira. A competição nos grupos de trabalho, nas unidades-meio, levam a um maior comprometimento dos indivíduos, demonstrando, nesse sentido, que a competição interfere positivamente, uma vez que a sua presença parece determinar maior fidelidade à organização.

A oportunidade de crescimento na carreira e progresso profissional na instituição foi a variável cujo resultado demonstrou um peso considerável no comprometimento dos funcionários com a instituição.

Nas unidades descentralizadas, isto é, unidades-fim, apresenta-se confusa a elaboração do comprometimento, pois consideram como importante não só os fatores motivacionais de competição e de carreira, como também os de bom relacionamento do grupo de trabalho, sistema de retribuição de benefícios psicossociais entre indivíduo e organização, e o grau de investimento pessoal investido na mesma. Detecta-se que o tempo de serviço e a relação entre educação anterior e trabalho atual, a aceitação de sugestões pelo grupo, a percepção de que existe justo sistema de promoção, oportunidade de crescimento na carreira, progresso profissional na instituição, satisfação com os colegas são aspectos considerados para aumentar o comprometimento organizacional.

Quanto aos respondentes pesquisadores considerados como perfis-fim, as variáveis que explicam o comprometimento organizacional são: sistema justo de promoção, oportunidade de crescimento na carreira, percepção da influência da empresa no país, assim como o progresso profissional, constando, com isso, que essas variáveis estão presentes também entre o pessoal de suporte à pesquisa.

O que se constata é que as variáveis oportunidades de crescimento na carreira e progresso profissional, assim como justo sistema de promoções, aparecem em praticamente todos os modelos estudados e são responsáveis pelas maiores proporções de explicação do comprometimento organizacional.

Na Universidade Federal da Bahia (UFBA), BRANDÃO (1991) desenvolveu pesquisa tendo como foco de análise os servidores e cujo objetivo principal foi compreender os fatores que poderiam determinar o nível de comprometimento organizacional, uma vez que se questiona o vínculo do servidor público com a administração. Nesse caso, uma Instituição de Ensino Superior.

Essa pesquisa teve como base o modelo proposto por BORGES - ANDRADE et al.(1989). As variáveis que apresentaram maior valor explicativo foram as oportunidades de crescimento na carreira e imagem da organização . Em relação inversa ficou o grau de facilidade de ingresso. A inclusão de novas variáveis como personalidade, pesquisando valores e significados do trabalho, apresentou três variáveis que se destacaram: centralidade do trabalho na vida, interesse despertado pelas tarefas e a supervisão, que se apresentou como variável ocupacional mais forte.

BASTOS (1994) analisou o comprometimento do trabalhador no ambiente de trabalho, tendo como foco a organização, a carreira e o sindicato. Buscou identificar as dimensões de comprometimento utilizadas pelos indivíduos frente a cada foco, os níveis e fatores que interferem no comprometimento e a relação entre eles.

Desenvolveu sua pesquisa em vinte organizações do setor privado e público situadas na Bahia, utilizando-se tanto de entrevistas quanto de questionários. A técnica estatística utilizada foi a análise de Cluster, que possibilitou a identificação e caracterização de sete grupos de tipos de comprometimento, sendo : o anti-sindicalista, o sindicalista, o profissional, o descomprometido, o comprometido, o localista e o descomprometido com a carreira. Por meio de sua pesquisa, BASTOS (1994) identificou aspectos que diferenciam esses grupos entre si.

Ressaltam-se, no entanto, os trabalhos desenvolvidos na Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG –, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD –, mais especificamente no Núcleo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional – NEACO –, que tem contribuído significativamente para o conhecimento nessa área. Dentre eles, destacam-se algumas dissertações e relatórios de pesquisas.

Objetivando explicar o comprometimento por intermédio de variáveis preditoras que descrevem características pessoais, funcionais, papéis organizacionais, grupos de trabalho e ambiente externo, GAMA (1993) desenvolveu sua dissertação na Fundação João Pinheiro, instituição pública do Governo do Estado de Minas Gerais.

Nessa pesquisa, constatou-se que os servidores administrativos e os pesquisadores da Fundação João Pinheiro apresentaram um nível satisfatório de comprometimento, considerando o ambiente organizacional no momento de realização da mesma. Isto é, a instituição buscava sair de uma crise e seu papel não estava bem definido. Segundo o pesquisador, a atitude de comprometimento constatada nesse período foi favorável, principalmente entre os que se dispuseram a defendê-la.

Na sua conclusão, o pesquisador ressalta um importante papel do comprometimento, ao enfatizar que

“... ser comprometido não é ser submisso às normas, pois, mesmo quando compartilha missão, objetivos, valores e até quando critica a instituição, o indivíduo pode ser comprometido. Longe de ser algo imposto aos empregados, o comprometimento é uma necessidade natural, psicológica, de todas as pessoas”. (GAMA, 1993:190)

Os resultados obtidos nessa pesquisa, segundo GAMA(1993), apresentaram semelhanças com trabalhos realizados em instituições públicas no Brasil.

Pesquisar o Comprometimento Organizacional entre os servidores da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural de Minas Gerais – EMATER/MG - foi o trabalho realizado por DIAS(1993), cujo objetivo foi investigar variáveis hipotetizadas como preditoras do comprometimento, com ênfase na natureza afetiva de identificação, ressaltando os sentimentos de lealdade, o desejo de permanência e se esses servidores se esforçam em prol da instituição.

Os resultados dessa pesquisa demonstraram que, dos fatores organizacionais no desenvolvimento do comprometimento, os extrínsecos foram os que mais interferiram na predição do comprometimento, isto é, os relativos às recompensas. As variáveis crescimento na carreira e progresso profissional, satisfação com compensação, satisfação com as possibilidades de crescimento e oferta de treinamento apresentaram maior destaque nos extratos pesquisados como preditores de comprometimento.

A determinação do comprometimento, para os funcionários cujo perfil profissional é administrativo, apresenta com maior evidência as recompensas extrínsecas, quando se compara o perfil técnico com o administrativo. O que se observa, segundo o pesquisador, é o reflexo das características desse grupo. Quando se analisa o perfil técnico, a presença do comprometimento é apresentada de forma mais complexa, isto é, evidencia outros aspectos relevantes como a carreira, o relacionamento com o grupo, tipo de supervisão e independência na execução do trabalho.

Nessa pesquisa, a análise dos níveis hierárquicos da organização explicitou diferenças significativas. Os níveis mais elevados da estrutura organizacional, lotados no Escritório Central da EMATER/MG, apresentaram como variáveis mais significativas os treinamentos oferecidos, oportunidades de carreira, remuneração, escolaridade (relação inversa) e relacionamento com os grupos. Já nos Escritórios Regionais, onde estão lotados os empregados responsáveis pela coordenação dos trabalhos dos Escritórios Locais, a variável satisfação com compensação explica a maior parcela de variação do comprometimento. Nos Escritórios Locais, a variável satisfação com a possibilidade de crescimento é a maior responsável pela explicação do comprometimento.

Tendo como objetivo contribuir para maior compreensão dos fatores que interferem na relação do indivíduo com a organização, detectando quais são as variáveis que

afetam a qualidade de vida no trabalho, que causam o estresse e o comprometimento do trabalhador com a organização, MORAES e KILIMNIK (1994) realizaram um diagnóstico de comprometimento organizacional, qualidade de vida e estresse no trabalho, em três organizações mineiras do setor de serviços, desenvolvendo assim um estudo de caso comparativo.

Como resultado dessa pesquisa, pôde-se detectar que, de um modo geral, todos os funcionários eram comprometidos com a organização à qual se vinculavam, sendo apresentado no nível gerencial maior comprometimento que nos níveis técnicos e administrativos.

Quando analisadas as relações entre as variáveis estresse, potencial motivacional, satisfação com a tarefa, QVT e comprometimento organizacional, observa-se uma correlação negativa entre estresse e potencial motivacional, satisfação no trabalho e a QVT, isto é, o estresse aumenta à medida que os três fatores diminuem. O potencial motivacional da tarefa, a satisfação no trabalho e a QVT apresentam relação positiva com a variável comprometimento organizacional.

Pode-se, então, verificar que um alto comprometimento organizacional e baixo índice de estresse são identificados quando os funcionários estão satisfeitos com a organização onde atuam, motivados com o conteúdo de suas tarefas e com uma boa Qualidade de Vida no Trabalho.

FACE's da PUC/MG e UFMG foi o título da pesquisa realizada por PENA (1995), que verificou o comprometimento organizacional dos professores da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG e PUC/MG, tendo como objetivo investigar as relações de comprometimento do trabalhador com a organização.

Os resultados dessa pesquisa demonstraram que as instituições públicas e privadas estudadas não diferem quanto ao comprometimento com a carreira ou com a organização. Os professores apresentam maior comprometimento com a instituição do que com a carreira.

É importante destacar que, contrariando a literatura, os indivíduos solteiros apresentam nível de comprometimento maior que os casados. Quanto à ética no lazer, a correlação foi negativa, isto é, quanto menor a inclinação do professor ao lazer, maior o comprometimento. Observou-se, também, que, em ambas as instituições, os fatores estado civil, ética de inspiração humanista e de lazer, ocupação de cargos de chefia, oportunidade de crescimento, influência da universidade no país e oportunidade de desenvolvimento pessoal são preditores de maior comprometimento.

Apresentaram correlação positiva, nas instituições pesquisadas, os fatores oportunidade de crescimento, sistema justo de promoção, influência da universidade no país e oportunidade de desenvolvimento pessoal.

MORAES e MARQUES (1996) realizaram uma pesquisa cujo tema foi *Comprometimento Organizacional* – um estudo de caso comparativo nas Universidades Federais mineiras, objetivando investigar os níveis e os preditores do comprometimento afetivo e comportamental dos funcionários técnico-administrativos de quatro universidades federais do Estado de Minas Gerais: Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG –, Universidade Federal de Viçosa – UFV –, Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF –, e Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP.

Essa pesquisa apresentou como resultado as diferenças significativas entre comprometimento afetivo e global, apresentando a UFV escore do comprometimento afetivo, índices relativamente maiores que os das demais instituições. Quanto ao comprometimento comportamental, não foram encontradas diferenças significativas, sendo observado que o

conjunto de variáveis preditoras desse comprometimento explica, em média, vinte por cento dessa dimensão. Porém, essas variáveis esclarecem cerca de cinquenta por cento do comprometimento afetivo e global, demonstrando aos pesquisadores maior adequação da escala afetiva para o estudo do comprometimento.

Os pesquisadores detectaram que as variáveis identidade e significado da tarefa são preditoras do construto em quase todas as universidades pesquisadas, assim como satisfação com o ambiente social e com as recompensas. Através dos resultados obtidos, pode-se afirmar que as variáveis que analisam o conteúdo do trabalho e fatores ambientais constituem influências importantes no comprometimento organizacional nas instituições.

Já o estudo desenvolvido por BANDEIRA (1999) buscou responder à questão que indaga a interferência das políticas de recursos humanos de uma empresa de serviços públicos, no comprometimento organizacional de seu funcionário. Essa questão foi respondida através da utilização de técnica estatística de correlação bivariada, que possibilitou detectar que somente as dimensões normativas e afetivas do construto apresentaram linearidade positiva com a gestão de Recursos Humanos – RH.

É importante ressaltar que o instrumento utilizado nessa pesquisa foi baseado nos trabalhos de MEYER e ALLEN (1997), MEDEIROS (1997) e adaptados por MARQUES e BANDEIRA (1999). O questionário combinou itens fechados e abertos, apresentando as questões fechadas características medidas em escala Likert.

Como resultado, a pesquisa detectou que a empresa apresenta políticas de RH que seguem os padrões tradicionais, apresentando subgerência específica para cada função que exerce. O Sistema de Cargos e Salários são considerados antigos e a questão do Recrutamento e de Seleção se resolve através de Concurso Público, conforme estabelece a Lei.

Quanto ao comprometimento, foram encontradas as três dimensões do modelo de MEYER e ALLEN (1991,1997), conduzindo esses resultados à definição de padrões de comprometimento existentes na amostra.

Os comprometimentos normativo, afetivo, normativo–afetivo, normativo-instrumental, afetivo-instrumental e o das três dimensões sofrem influência do treinamento e desenvolvimento, do ambiente social de trabalho e do relacionamento com a chefia. A comunicação e o ambiente físico influenciam os comprometimentos afetivo, normativo-afetivo e afetivo-instrumental. Quanto aos descomprometidos, o que se observou é que parecem não reagir às iniciativas da empresa, continuando no emprego, o que é provável, somente pela necessidade de sobrevivência. A variável que obteve escore baixo, em toda prática de RH, foi o comprometimento instrumental, evidenciando que o fato de permanecer na empresa deve-se, provavelmente, à percepção da relação custo-benefício resultante de um pedido de demissão.

3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

3.1 ORIGEM

Data dos primórdios da civilização humana a preocupação com a qualidade de vida no trabalho. O homem sempre procurou maneiras de sobreviver com melhor qualidade e maior satisfação no seu ambiente de trabalho. A confecção de ferramentas e aplicação de métodos que minimizassem o sofrimento para a execução de um trabalho são exemplos encontrados na História e na Paleontologia. O que se observa, portanto, é a constante busca por melhores formas de executar uma tarefa, objetivando sempre melhores condições de trabalho e bem-estar do trabalhador e, conseqüentemente, de maior produtividade.

Os séculos XVIII e XIX marcam o início dos estudos sobre as condições de trabalho e sua interferência na produção e moral dos trabalhadores.

Os primeiros estudos foram realizados pelos economistas liberais, que defendiam a regulamentação da economia sem a presença do Estado. SMITH (1983) dá ênfase à importância da remuneração sobre a satisfação dos trabalhadores, tendo como resultado o aumento da produtividade. Em sua obra, o autor destaca, também o planejamento e a organização no contexto das funções da administração. No final do século XIX, o liberalismo entra em declínio.

Surge, daí, no início do século XX, o advento da Escola da Administração Científica, quando TAYLOR (1971) estudou detalhadamente o trabalho, analisando seus aspectos fundamentais, como a divisão sistemática do trabalho e a especialização do trabalhador para a execução das tarefas, buscando obter os melhores resultados do esforço dos trabalhadores, assim como maximizar a eficiência das organizações.

Para TAYLOR (1971), os interesses do empregado e do patrão coincidem, uma vez que ambos buscam a prosperidade. Nessa perspectiva, esse autor compartilha da mesma crença de SMITH (1983), ou seja, a harmonia entre os interesses do empregado e do empregador. Nos estudos desenvolvidos por TAYLOR (1971) já se constata uma preocupação incipiente com a satisfação do trabalhador, uma vez que as recompensas salariais, econômicas e materiais são apresentadas como a única forma de incentivo para a realização do trabalho, considerando o homem como uma peça do sistema produtivo.

Esse modelo de Administração Científica provocou uma insatisfação generalizada na classe trabalhadora, o que pode ser retratado por meio dos movimentos grevistas, aumento dos níveis de absenteísmo, crescimento do número de sabotagens e conflitos diversos.

Dentro dessa mesma corrente de pensamento, FAYOL (1965) apresenta sua colaboração, que tem como foco o modelo mecanicista das funções do administrador, buscando concatenar as atividades dos subordinados, racionalmente, por meio do planejamento, organização, coordenação, direção e controle dessas atividades.

Em contraposição à escola de Administração Científica e, mais especificamente, ao taylorismo, BRAVERMAN (1977) afirma que o trabalho parcelado fragmenta também o trabalhador, retirando-lhe o controle dos processos e, conseqüentemente, desqualificando-o. Ressaltamos, no entanto, que o foco desta pesquisa não se concentra nessa vertente de pensamento.

Em decorrência do contexto que se apresentava e pela insatisfação dos trabalhadores com os métodos propostos pela Escola de Administração Científica, diversos pesquisadores buscaram desenvolver estudos que viessem humanizar as organizações, fazendo despontar a Escola das Relações Humanas.

Dentre os pesquisadores que podem ser classificados nessa escola, destaca-se MAYO (1959), que realizou uma série de experimentos na fábrica Hawthorne, da Western Electric Company, em Chicago, com o objetivo de medir a relação entre a iluminação do ambiente de trabalho e a produtividade, detectando, porém, que fatores psicológicos influenciavam no resultado da pesquisa. Concluiu, então, que o rendimento do trabalho dependia não apenas do desempenho individual do trabalhador, mas, também, do grupo no qual ele está inserido e suas relações recíprocas, dos aspectos intrínsecos ao ambiente de trabalho, como também da natureza social e psicológica do indivíduo.

A década de 1950 é considerada o marco dos estudos sobre qualidade de vida no trabalho. É época em que, no Tavistok Institute, Eric Trist e colaboradores desenvolveram, conforme MORAES et al. (1990:25), “... um modelo macro para agrupar o trinômio indivíduo/trabalho/organização, originando uma abordagem sociotécnica da organização do trabalho, tendo como base a satisfação do trabalhador no trabalho e em relação a ele”, dando início a estudos mais direcionados sobre qualidade de vida no trabalho.

Os pesquisadores, MASLOW (1977), MCGREGOR (1980) e HERZBERG (1968) contribuíram com trabalhos importantes, além de MAYO (1959) e TRIST et al. (1951), que foram considerados clássicos por SCHEIN (1982).

O trabalho de MASLOW (1977) considerou que as necessidades internas orientam e determinam o comportamento humano, apresentando uma hierarquia de tais necessidades, distribuídas em cinco níveis básicos, a saber: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de auto-estima e de auto-realização. O autor considera que o indivíduo só busca necessidades em nível superior quando as inferiores forem suficientemente realizadas.

HERZBERG (1968) levanta a hipótese de dois fatores que influenciam na motivação humana. Esses fatores são denominados de higiênicos e motivacionais. O primeiro,

fator higiênico, está vinculado aos aspectos e atividades do trabalho e tem como função primária reduzir ou impedir a insatisfação no desempenho das tarefas, não considerando o desenvolvimento do trabalhador. O segundo, fator motivacional, é responsável pela satisfação no trabalho, estando vinculado à liberdade de criação, realização, inovação, responsabilidade, possibilidade de crescimento. Isto é, está ligado a ações que realmente proporcionem o crescimento do trabalhador, fazendo com que ele se motive e sinta-se encorajado para desenvolver suas atividades de forma diferenciada, tanto no setor profissional quanto no pessoal. O autor considera, também, o enriquecimento do cargo como uma alternativa para proporcionar ao trabalhador motivação no desempenho de suas funções.

Os estudos desenvolvidos por MCGREGOR (1980) reuniram as idéias vinculadas ao binômio indivíduo-trabalho, sendo definidas duas modalidades de concepção sobre a natureza humana: Teoria X e Teoria Y. A Teoria X imagina que o indivíduo prefere ser dirigido, sendo considerado preguiçoso, não se interessando em assumir responsabilidade e buscando sempre segurança. A Teoria Y é guiada pela crença de que o indivíduo é criativo, responsável, podendo dirigir-se a si mesmo.

Os trabalhos de HERZBERG (1968) representam a principal contribuição ao desenvolvimento de teorias de qualidade de vida no trabalho, uma vez que o mesmo detectou que o indivíduo adquire senso de auto-realização e sucesso, a partir do próprio trabalho e não do ambiente. Segundo o autor, um ambiente cujas condições de trabalho são aceitáveis, favorece a formação de atitudes positivas.

A década de setenta foi considerada, de acordo com NADLER et al. (1983), HUSE e CUMMINGS (1985), um marco no desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho. Essa época foi marcada pela crescente preocupação de cientistas, líderes sindicais, empresários e governantes em melhorar as formas de organização e gerenciamento do trabalho. Essa

preocupação culminou em crescente interesse por pesquisas que tinham como preocupação central a qualidade de vida no trabalho, com adaptação de novos conhecimentos à realidade das organizações. Buscou-se, então, desenvolver novas formas de organização do trabalho, assim como tecnologias que proporcionassem melhor alcance dos objetivos organizacionais.

A partir de 1974, o tema começa a entrar em declínio, uma vez que a crise energética e a alta inflação atingem os países do ocidente, em particular, os Estados Unidos. Empresas buscam, então, apenas uma forma de sobrevivência, deixando para segundo plano os interesses dos funcionários.

Em 1979, mais precisamente na década de oitenta, os estudos sobre qualidade de vida no trabalho ressurgem, motivados pelo sucesso econômico japonês. Eles utilizavam técnicas de administrar voltadas para o aumento da competitividade internacional, levando as Academias a investigarem esse novo estilo praticado especialmente pelo Japão.

O que se constatou, segundo NADLER e LAWLER (1983), foi um progresso nessa vertente de pesquisa sobre qualidade de vida no trabalho, que tem sido entendida como um meio para melhoria do ambiente de trabalho, assim como busca de maior produtividade e satisfação do indivíduo.

3.2 SIGNIFICADO

Com a evolução dos processos de trabalho nas organizações, desde o início dos tempos, observa-se que o significado do termo qualidade de vida no trabalho vem evoluindo. À medida que se desenvolvem pesquisas relacionadas a esse tema, assim como o período histórico em referência, são introduzidas mudanças, apresentando novas visões e perspectivas sobre o mesmo.

De acordo com a revisão da literatura, constata-se que o significado de QVT ainda não apresenta uma definição clara, porém envolve diversos programas que consideram a perspectiva do trabalhador quanto à humanização do trabalho e busca de maior competitividade das organizações no contexto global.

Ao procurar resgatar o significado de QVT, constata-se que diferentes enfoques são encontrados, principalmente ao considerar os diversos campos de atuação do pesquisador, que levam ao entendimento conforme sua corrente de pensamento e atuação. As teorias sobre QVT variam dependendo de valores culturais, época, expectativas do trabalhador e experiências dos pesquisadores.

Constata-se, porém, que a maioria converge, no entanto, para um ponto comum: busca conciliar os interesses de indivíduos e organizações. Tal integração é a principal meta das abordagens na pesquisa sobre qualidade de vida no trabalho.

WALTON (1973) considera QVT como um termo usado para descrever valores humanos e ambientais que não foram considerados pelas sociedades industriais. O que se levou em conta nesse período foi a busca de maior produtividade, os avanços tecnológicos e o crescimento econômico.

De acordo com WESTLEY (1979), QVT busca guiar os indivíduos no momento de estruturação e reestruturação da organização em que atuam, constatando problemas e relacionando aos mesmos soluções pertinentes.

Para QUIRINO e XAVIER (1987), QVT é a interação entre indivíduo e organização, sendo referência inicial para atingir os objetivos da empresa. Considera, também, que QVT compreende os estudos de motivação, fatores ergonômicos, ambientais e de satisfação no trabalho.

NADLER e LAWLER (1983:26) enfoca QVT como “... uma maneira de pensar sobre pessoas, trabalho e empresas”, podendo ser observados nessa perspectiva esses três elementos como ponto de convergência de QVT. Segundo esses autores, os diversos estudos se orientam na percepção dos efeitos do trabalho nas pessoas e sua junção aos objetivos das empresas, buscando, assim, uma participação nos diversos problemas organizacionais, objetivando solucioná-los.

Na perspectiva dos autores, o que se constata é que, primeiramente, QVT foi tratada como uma reação individual ao trabalho, isto é, os estudos verificavam como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo. O enfoque posterior focalizava melhorias para o empregado e direção, buscando um elo entre essas partes. Posteriormente, QVT passa a ser focada como método que procura melhorar o ambiente de trabalho tornando-o mais satisfatório e produtivo. Constata-se, posteriormente, a busca de uma administração participativa e de uma democracia industrial e, no final da década de setenta, coloca-se como questão central a produtividade e a qualidade. Observa-se que a conceituação sobre QVT busca melhoria nas formas de gestão, condições de trabalho e enriquecimento do ambiente organizacional.

WERTHER e DAVIS (1983) relatam que a qualidade de vida no trabalho são os esforços que buscam, ao reformular os cargos, mais produtividade e satisfação, por meio da participação dos trabalhadores envolvidos.

Para VIEIRA e HANASHIRO (1990:45), a qualidade de vida no trabalho é ampla e contingencial, está direcionada à melhoria das condições de trabalho. Considera as variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais em conjunto com as políticas de recursos humanos. Busca humanizar o trabalho, obtendo resultados satisfatórios para o trabalhador e a

organização. Procura, segundo os autores, "...suavizar o conflito existente entre capital e trabalho".

HONÓRIO (1998:35) considera que o significado de QVT é o resultado de uma junção dos elementos apresentados pelos diversos teóricos e pode ser considerado como

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

3.3 PRINCIPAIS ABORDAGENS

Nesta seção, objetiva-se apresentar algumas abordagens a respeito da Qualidade de Vida no Trabalho, subsidiadas na revisão da literatura pertinente ao tema. Os diversos trabalhos se complementam e variam conforme discutido no item 3.2, uma vez que QVT apresenta uma dinâmica que se modifica de acordo com valores culturais predominantes em cada época, contextos sócio-político-econômicos prevaletentes e conforme a corrente de pesquisa de cada estudioso.

Inicialmente, WALTON (1973:11) entende QVT como “... a forma de descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico”.

O referido autor, em sua proposta, identifica fatores e dimensões que parecem afetar de modo significativo a vida do trabalhador, sugerindo que, dependendo do contexto,

esses poderão ser ampliados ou complementados, assumindo, assim, um caráter dinâmico e diferenciado.

São os seguintes os oito fatores apresentados por WALTON:

- **Compensação adequada e justa.** Trata da adequação do salário recebido pelo trabalhador e da avaliação da equidade dessa remuneração.
- **Segurança e saúde no trabalho.** Refere-se à avaliação das condições físicas do ambiente de trabalho e aos aspectos que podem interferir e ser prejudiciais a saúde do trabalhador.
- **Uso e desenvolvimento de capacidades humanas.** Tem como foco as possibilidades de o trabalhador usar de suas habilidades e conhecimentos, exercendo sua autonomia, autocontrole e informações sobre o processo de trabalho de uma forma integral, além de retroinformações quanto ao seu desempenho.
- **Oportunidade de crescimento contínuo e segurança.** São considerados os aspectos da possibilidade de crescimento na carreira profissional, desenvolvimento pessoal e estabilidade no emprego.
- **Integração social na organização.** Refere-se à descaracterização de grandes desníveis na escala hierárquica, reforço ao espírito de colaboração, sinceridade nas relações interpessoais.
- **Constitucionalismo.** Diz respeito às normas e regras organizacionais, obrigações e direitos do trabalhador e o recurso contra decisões arbitrárias. O autor considera como principais variáveis do constitucionalismo a liberdade de expressão, a equidade, a privacidade e o direito de recursos contra decisões consideradas injustas pelo trabalhador.

- O trabalho e o espaço total de vida. Conceito de equilíbrio, que tem origem nos esquemas de trabalho relativos à expectativa de carreira, progresso e promoção, enfocando, ainda, o espaço do trabalhador em seu contexto familiar, suas atividades comunitárias e de lazer.
- Relevância social da vida no trabalho. É avaliada aqui a imagem da organização perante a sociedade, sua responsabilidade social pelos produtos, práticas de emprego e pelas regras bem definidas de funcionamento e administração eficiente.

WALTON (1973:16) chega a fazer denúncias a respeito da forma irresponsável com a qual algumas organizações agem, quando um número crescente de empregados depreciam o valor de seu trabalho e carreira, afetando, assim, a sua auto-estima. De acordo com o pensamento enfatizado pelo autor, parece existir uma relação curvilínea entre produtividade e a maioria das dimensões da qualidade de vida no trabalho. Pode-se observar isso nas seguintes afirmações do autor

“... considerando os níveis potenciais da produtividade para qualquer classe determinada de trabalho e grupo de empregados, é provável que haja algum nível muito bom de oportunidade de desenvolver capacidades. Esse nível de oportunidade é criado pela autonomia, multiplicidade de habilidades exigidas, informações de trabalho e planejamento de responsabilidade existente na situação de trabalho”.

LIPPIT (1978), considerando os fatores propostos por WALTON (1973) para QVT, agrupa-os em quatro fatores-chave, de acordo com um esquema conceitual global.

O primeiro, o trabalho em si, que considera o *feedback de performance*, a clareza apresentada pelos objetivos de trabalho, o aumento da responsabilidade e a redução de controle, assim como o envolvimento do indivíduo no processo de tomada de decisões. Obtém-se como resultado proporcionado por essas variáveis um alto grau de responsabilidade.

O segundo, o indivíduo que, por meio do aprimoramento da auto-imagem, possibilidades de aprendizagem, do clima propício à amizade e coerência entre objetivos de vida e de trabalho, pode crescer profissional e pessoalmente através do papel desempenhado e das relações de trabalho.

O terceiro, produção do trabalho, fator que apresenta relação direta com o aumento da responsabilidade, elaboração intergrupos, trabalho completo e em unidades, recompensas pela inovação/ qualidade e obtenção de objetivos mensuráveis.

O quarto e último fator, funções e estrutura da organização envolve os aspectos relacionados ao clima propício para a criatividade, comunicação adequada, tendo interação entre as partes, o respeito ao indivíduo e o sentimento de avanço e desenvolvimento organizacional.

Esse modelo, segundo o autor, apresenta uma orientação que busca o atendimento às necessidades tanto do indivíduo quanto da organização. Porém, a organização só atinge esse objetivo se considerar as características do indivíduo, isto é, se organizar e diversificar as atividades em função do perfil do empregado, gerando oportunidades para o aprendizado e desenvolvimento do pessoal envolvido, estabelecendo poder para a tomada de decisões, valorizando, reconhecendo e possibilitando meios para relato do próprio indivíduo da produção sob sua responsabilidade.

Para LIPPIT (1978), QVT não é técnica e nem esquemas, mas processos e filosofias. Ele diz que a maturidade por parte da organização é fundamental para a obtenção de resultados quando da implantação da QVT. E que tal maturidade requer da organização adaptabilidade, flexibilidade, saúde e identidade.

WESTLEY (1979) relaciona a QVT a esforços voltados para a humanização do trabalho, esforços esses que buscam solucionar problemas gerados pela própria natureza das organizações existentes na sociedade industrial. A classificação de WESTLEY é agrupada considerando quatro tipos de problema: o econômico, que traz como consequência a injustiça; o político, a insegurança; o psicológico, que leva à alienação; e o sociológico, que resulta em anomia.

Na visão do autor, os problemas decorrentes dos aspectos de insegurança seriam originados das formas de gestão do poder, enquanto a concentração dos lucros vinculada à exploração de trabalhadores é que seria responsável pela injustiça (WESTLEY, 1979).

À alienação é dado um destaque especial, em que o autor tece comentários sobre a insatisfação que reflete a remuneração inadequada: alienação advém do sentimento de que o trabalho pode até ser prejudicial. Afirma que a alienação pode ser vista como desinteresse do indivíduo com o próprio trabalho, advindo de uma lacuna entre suas expectativas pessoais e a sua possibilidade de realização.

WESTLEY (1979) denuncia que a nova forma de participação que os trabalhadores exigem é que provocou perturbações no meio gerencial e que esse, sentindo-se ameaçado, desenvolveu mecanismos mais complexos de planejamento e controle. Conclui que isso frustrou ainda mais as expectativas do trabalhador e gerou um desinteresse ainda maior pelo trabalho.

Apresentamos um resumo do modelo de WESTLEY (1979), enfocando as dimensões da QVT dentro da ordem cronológica, indicadores e sugestões para minimizar problemas. Optou-se por inserir o quadro 1 com o objetivo de melhor visualizar as abordagens da QVT, sob a visão de WESTLEY, que parece bastante abrangente em suas várias dimensões:

Natureza do Problema	Sintoma do Problema	Ação para Solução	Indicadores	Proposta
Econômico (1850)	Injustiça	União dos trabalhadores	- Insatisfação - Greves	- Cooperação - Divisão dos lucros - Participação nas decisões
Político (1850-1950)	Insegurança	Posições políticas	- Insatisfação - Greves	- Trabalho auto-supervisionado - Conselho de Trabalhadores - Participação nas decisões
Psicológico (1950)	Alienação	Agentes de mudança	- Desinteresse - Absenteísmo e <i>turnover</i>	- Enriquecimento das tarefas
Sociológico	Anomia	Autodesenvolvimento	- Ausência de significação do trabalho - Absenteísmo e <i>turnover</i>	- Métodos sócio-técnicos aplicados aos grupos

QUADRO I – Origens da Qualidade de Vida no Trabalho

FONTE: WESTLEY, 1979, p.122.

O modelo apresentado demonstra que o indivíduo precisa satisfazer suas necessidades básicas e, só a partir daí, é que seu desejo passará a atingir níveis mais refinados na esferas do seu desenvolvimento. O indivíduo, enquanto não ultrapassa suas necessidades de ordem econômica e política, não se preocupa com os fatores de natureza psicológica e sociológica.

Já o modelo apresentado por THERIAULT (1980) enfoca a remuneração, considerando que esse aspecto possibilita certa segurança e diferenças individuais aos indivíduos, favorecendo a democracia industrial, que tem como componente básico a participação.

O autor afirma que a relação entre empregados e organização é proporcionada pela remuneração, sendo caracterizada por cinco tipos de transações:

- A econômica, que representa o valor monetário pago pelo trabalho desenvolvido pelo indivíduo.
- A psicológica, representada por um contrato, por meio do qual o indivíduo manifesta certas atitudes e comportamentos em troca de um salário, isto é, envolve aspectos vinculados ao relacionamento entre indivíduo e organização.
- A sociológica, representada por diversas expectativas que os indivíduos e as organizações procuram firmar entre si, a partir de um ambiente cultural determinado.
- A política, representada pelas relações de influência e poder que ocorrem entre os diversos atores sociais que participam do contexto interno de uma organização.
- E por ultimo, a ética, em que a relação de dependência entre moral e justiça, revelada nas formas de satisfação das necessidades, igualdade, legalidade e distributivismo estão representados.

THERIAULT (1980) enfatiza no seu trabalho que um programa de Qualidade de Vida no Trabalho deve reconhecer a significância, a inter-relação e a questão cultural envolvidas nesses tipos de transações.

Para WERTHER e DAVIS (1983), supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projeto de cargos são fatores que afetam a QVT. Para eles, a natureza dos cargos é responsável pelo envolvimento do trabalhador com a organização, uma vez que as pessoas e a organização se ligam através dos cargos.

Eles esclarecem que a maioria dos indivíduos relaciona QVT com cargo interessante, desafiador e compensador. No entanto, enfatiza que a questão da insatisfação do trabalhador não se limita à reestruturação do cargo.

Ao analisarem o projeto de cargos constatam três níveis: o organizacional, o comportamental e o ambiental.

No nível organizacional, os autores consideram a habilidade e a disponibilidade dos empregados, assim como as expectativas sociais. Relacionam esse nível à eficiência, isto é, à capacidade de alcançar maior produtividade.

No nível ambiental, é considerado o ambiente externo. Nesse contexto, as habilidades e disponibilidade de mão-de-obra para realizar o trabalho, bem como as expectativas sociais estabelecidas com o trabalho pelo trabalhador.

Quanto ao último nível, o comportamental, diz respeito às necessidades humanas e ao comportamento do indivíduo manifestado no ambiente de trabalho. Segundo os autores, é a parte mais sensível de um cargo. Destacam quatro dimensões que devem ser consideradas nesse nível: autonomia, variedade, identidade da tarefa e retroinformação.

Os autores chamam a atenção para a forma de tratamento desses níveis, uma vez que, sendo analisados de forma cuidadosa e coerente, combinados com o projeto de cargos bem delineados, o trabalho torna-se produtivo e satisfatório. O que se observa, segundo as afirmações dos autores, é a necessidade de o projetista de cargos determinar o ponto ótimo, tendo em vista a eficiência organizacional. Em caso contrário, ocorrerão problemas (DAVIS e WERTHER, 1983).

É importante considerar o que coloca DAVIS e WERTHER, quanto à necessidade de se buscar conseguir uma alta qualidade de vida no trabalho, por meio de cargos produtivos e satisfatórios. Esclarecem que é necessário transpor os obstáculos compostos pelos

empregados, dirigentes ou sindicatos, uma vez que tais grupos temem os efeitos das mudanças por não conhecê-los. Chamam a atenção para o fato de as barreiras poderem destruir o sucesso de qualquer programa de QVT. (DAVIS e WERTHER, 1983)

NADLER e LAWLER (1983), na sua abordagem, dizem que a QVT consiste na busca de maior produtividade sem deixar de lado a motivação e a satisfação do indivíduo. Os indicadores que compõem a QVT, segundo os autores, são formados pela reestruturação do trabalho, enriquecimento de tarefas e grupos autônomos e na inovação do sistema de recompensas que interferem no clima organizacional, procurando, assim, proporcionar um ambiente de trabalho mais favorável.

Os autores consideram que seis fatores são essenciais para o êxito na implantação de um projeto de QVT: percepção de necessidade, o foco do problema que é detectado nas organizações, a estrutura para a identificação e a solução do problema, compensações projetadas tanto para os processos quanto para os resultados, sistemas múltiplos afetados e envolvimento amplo da organização (NADLER e LAWLER, 1983).

Citam ainda três fatores para o sucesso no desenvolvimento de um programa de qualidade de vida no trabalho. O primeiro constitui a análise e desenvolvimento do projeto, considerando os diversos níveis existentes na organização e coerência entre o que se propõe e o contexto em que se insere o programa; o segundo refere-se às mudanças no sistema de gerenciamento e nas disposições organizacionais, isto é, à forma de estruturação dos níveis gerenciais; o terceiro tem como foco as mudanças no comportamento do gerenciamento superior.

De acordo com esses autores, é de fundamental importância que a organização apresente uma estrutura que possibilite processos participativos, em que a alta gerência participe de forma efetiva, assim como os demais envolvidos. Esclarecem que, ao se

implantar a QVT, tem-se como objetivo, a longo prazo, uma implantação que tenha como retorno os resultados esperados. Necessário se faz levar em consideração o embasamento teórico e o roteiro para subsidiar os participantes no exame e compreensão das questões; processos estruturados que proporcionem a solução de problemas; treinamento do pessoal envolvido no processo; análise e percepção das atividades que compõem o programa construído durante a implantação desse, assim como uma estrutura organizacional bem delineada.

De acordo com o ponto de vista de HUSE e CUMMINGS (1985), os movimentos de QVT afetam positivamente na capacitação do trabalhador, na comunicação e coordenação das atividades inerentes às organizações, interferindo diretamente na produtividade. Para eles, a QVT tem origem na interação entre as pessoas, o trabalho e a organização, buscando, através desses elementos, uma participação dos trabalhadores nas decisões e nas soluções de problemas que estejam relacionados ao trabalho, procurando obter, como resultado, o bem-estar do trabalhador, assim como a eficácia organizacional.

Segundo o pensamento desses autores, quatro fatores devem ser considerados para a sua operacionalização: a participação do trabalhador, o projeto de cargos, a inovação no sistema de recompensas e a melhoria do ambiente organizacional. Constata-se que a visão de HUSE e CUMMINGS (1985) não se limita a aspectos organizacionais, uma vez que os fatores considerados indicam uma preocupação com o trabalhador e a eficácia organizacional, bem como com a participação dele nas decisões e problemas inerentes ao trabalho.

Para HUSE e CUMMINGS (1985), a QVT, quando busca atender às necessidades básicas do trabalhador, torna-se capaz de motivá-lo e, conseqüentemente, obtém como resultado a motivação desse trabalhador para o exercício de suas funções.

HACKMAN e OLDHAM (1975) apresentam um modelo das dimensões básicas da tarefa, que considera três estados psicológicos críticos experimentados pelo indivíduo, na sua relação com o trabalho, que são determinantes de satisfação e motivação nessa relação, podendo obter, como resultado, a realização pessoal e profissional.

Esses três estados psicológicos são :

1. A significância percebida do trabalho, isto é, a percepção que o trabalhador tem quanto ao produto do seu trabalho, dentro de uma escala de valores.

2. A percepção da responsabilidade pelos resultados, ou seja, a responsabilidade percebida pelo trabalhador em relação ao seu trabalho, o quanto o mesmo se sente responsável pelos resultados obtidos através da execução da atividade sob sua responsabilidade.

3. O conhecimento dos resultados do trabalho, enfocando, nesse caso, o nível de conhecimento e entendimento sobre os resultados alcançados através do desempenho efetivo na realização do seu trabalho.

Consideram, ainda, sete dimensões básicas como geradoras da presença desses estados psicológicos: variedade de habilidades – VH –, identidade com a tarefa – IT –, significado da tarefa – ST –, autonomia – AU –, *feedback* extrínseco – FE –, *feedback* intrínseco ou do próprio trabalho – FI – e inter-relacionamento – IR.

Objetivando identificar as reações afetivas pessoais ou sentimentos obtidos ao desempenhar seu trabalho e colher informações sobre o bem-estar do indivíduo em relação à satisfação com as possibilidades de crescimento, segurança no trabalho e compensação, HACKMAN e OLDHAM (1975) apresentaram, no modelo proposto, dois grupos de variáveis, que são os resultados pessoais e as satisfações contextuais.

Os elementos que compõem o primeiro grupo são: a satisfação geral com o trabalho – SGT –, a motivação interna para o trabalho – MIT –, a produção de trabalho de alta qualidade, e absenteísmo e rotatividade reduzidos. O segundo grupo é composto pela satisfação com as necessidades de crescimento – SPC –, satisfação com a supervisão – SSU –, satisfação com a segurança no trabalho – SS –, satisfação com a compensação – SC – e satisfação com colegas de trabalho – SCT.

Neste trabalho, considerou-se a proposta apresentada por esse modelo, sendo consideradas, também, as variáveis relacionadas às dimensões básicas da tarefa ao estado psicológico, aos resultados atitudinais, ou seja, resultados pessoais de trabalho e as satisfações contextuais. Vale ressaltar que foi utilizado o *Job Diagnostic Survey* – JDS – em função dos objetivos deste trabalho que foi verificar o grau de qualidade de vida dos funcionários da DN/ED e o comprometimento afetivo e comportamental, assim como verificar se a QVT interfere no comprometimento organizacional.

3.4 ALGUMAS PESQUISAS NO BRASIL

Atualmente, estudos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho têm sido valorizados. Em países como EUA, França, Alemanha e Suécia vêm demonstrando avanços significativos tanto em termos teóricos, quanto em pesquisa.

No Brasil, órgãos de pesquisas, como o CEPEAD da UFMG, têm desenvolvido trabalhos relevantes nessa área. Destacam-se alguns relatórios de pesquisas e dissertações de mestrado.

Utilizando o modelo das dimensões básicas das tarefas, desenvolvido por HACKMAN e OLDHAM (1975), foi feito um diagnóstico para constatar o grau de satisfação

de administradores, cuja atividade era mediada pelo computador, por MORAES e KILIMNIK (1990), buscando, assim, identificar o grau de qualidade de vida e o nível de estresse no trabalho de gerentes de nível médio. Essa pesquisa envolveu empresas de pequeno a grande porte, que desenvolvem atividades de serviços (públicas, de construção pesada, bancos, processamento de dados etc.) e indústrias (eletroeletrônica e siderúrgica etc.), apresentando os seguintes resultados: com relação aos fatores intrínsecos ao cargo (variedade de habilidades, autonomia, significância da tarefa, *feedback* intrínseco e identidade com a tarefa), ao analisá-los, tendo como referência a QVT dos gerentes, detectou-se a presença de satisfação. Porém, nos resultados da análise das variáveis ligadas ao contexto (satisfação com a segurança, remuneração e ambiente social) foi constatado um resultado que aponta para a insatisfação. A variável que mais chamou a atenção, por ser considerada a mais crítica, foi a referente ao ambiente social, revelando um ambiente que apresenta um alto grau de competitividade, rivalidade, assim como ausência de cooperação entre os administradores.

De acordo com os pesquisadores, esses resultados demonstraram que as empresas pesquisadas, provavelmente, não estavam adotando políticas de RH apropriadas a sua realidade, considerando que o perfil desses profissionais vinha se alterando significativamente. Essa pesquisa foi uma importante contribuição aos estudos nessa vertente, uma vez que incluiu a variável estresse.

Posteriormente, esses autores realizaram uma pesquisa tendo como objetivo identificar a Qualidade de Vida no Trabalho dos administradores que desenvolvem suas atividades utilizando o computador, em doze empresas situadas na grande Belo Horizonte (MORAES et al., 1992); destacando que essas empresas deveriam contar no seu quadro com profissionais da administração, formados ou em fase de conclusão de curso, que desenvolvessem suas atividades utilizando o computador.

Ao fazer a análise dos resultados obtidos, os pesquisadores constataram que os administradores que utilizavam o computador como instrumento de trabalho, apresentavam melhor QVT. Dentre esses profissionais, os que atuavam em empresas de médio porte apresentaram o potencial motivacional e a QVT com melhores escores do que os que atuavam em empresas de grande porte, apresentando, ainda, uma melhor performance na qualidade dos trabalhos apresentados.

Observou-se, também, que os administradores que atuavam no setor privado revelaram um melhor escore que os atuantes no setor público. É interessante a constatação, no que se refere à QVT e ao nível hierárquico, isto é, os profissionais cujo nível hierárquico é mais elevado, apresentaram melhor QVT. Finalmente, destacam-se as variáveis variedade de habilidade e autonomia, cujos resultados mostraram diferenças significativas, na medida em que eram efetuadas comparações entre os subgrupos.

MORAES e MARQUES (1998) também realizaram pesquisa sobre qualidade de vida e estresse organizacional – um estudo comparativo em profissões de risco. O estudo teve como objetivo central identificar as variáveis preditoras de Qualidade de Vida no Trabalho e de estresse dos aeronautas atuantes em empresas aéreas brasileiras.

Como resultados, esse estudo mostrou que, de uma maneira geral, os aeronautas estão satisfeitos com o trabalho em si, apresentando, porém, insatisfação com a organização. A forma de comunicação utilizada no âmbito da empresa, assim como a forma como são resolvidos os conflitos não agradam aos aeronautas. Constataram-se, como fatores de insatisfação, as possibilidades de crescimento, segurança e a compensação. A satisfação com os colegas de trabalho apresentou-se como fator positivo nos grupos pesquisados. A variável inter-relacionamento indica nível de insatisfação, o que se justifica pelo fato de trabalharem

sob tensão, tendo os aeronautas pouco tempo para interagirem uns com os outros e, até mesmo, com os clientes da empresa, nesse caso, os passageiros.

Diferenças significativas nos níveis de estresse entre os grupos pesquisados foram detectadas pela pesquisa, sendo os comissários os que apresentam um nível mais elevado, considerando as categorias analisadas.

De maneira geral, os resultados alcançados através da pesquisa confirmam que o conteúdo do trabalho e os fatores contextuais, como política salarial e ambiente social, influenciam os níveis de Qualidade de Vida no Trabalho e estresse nos aeronautas.

Já RODRIGUES (1989) investigou a qualidade de vida dos executivos de indústrias de confecção do Estado do Ceará, obtendo, como resultado, um baixo valor global da variável potencial motivacional da tarefa, e as médias mais significativas foram das variáveis contextos sociais, significado da tarefa, autonomia, variedade de habilidade, podendo constatar que as características inerentes à função gerencial justificam essa média. Aparecem como níveis baixos as variáveis *feedback* e identidade da tarefa.

MACEDO (1990) realizou pesquisa, buscando identificar os aspectos funcionais que interferem na Qualidade de Vida no Trabalho em dois setores do Banco do Brasil, que desenvolviam atividades na área de processamento de dados e atendimento direto à clientela, na cidade de Belo Horizonte.

Obteve, como resultados da pesquisa, evidências de que a Qualidade de Vida no Trabalho, tanto em funcionários do setor de processamento do Centro de Processamento de Papéis e Serviços do Banco do Brasil – CESEC –, quanto no setor de atendimento podem ser considerados como satisfatória para a maioria das dimensões medidas pelo modelo HACKMAN e OLDHAN (1975) utilizado. Constatou-se que no CESEC a velocidade da máquina impunha o ritmo de trabalho dos funcionários, reduzindo sua autonomia, o que fez

manifestar criticamente as variáveis identidade da tarefa e autonomia. As duas categorias analisadas consideram insatisfatória a variável variedade de habilidades. A variável percepção do significado do trabalho apresentou-se positiva aos funcionários do CESEC, isso em função do ambiente organizacional em que atuam, com recursos de alta tecnologia.

MORENO (1991) pesquisou a Qualidade de Vida no Trabalho dos bibliotecários de universidades estaduais do Paraná. O resultado desse trabalho demonstrou que a qualidade no trabalho das bibliotecárias foi insatisfatória, uma vez que a variável significado da tarefa foi a única que respondeu de forma positiva aos questionamentos apresentados pelo modelo. Identidade da tarefa, autonomia, *feedback* intrínseco e extrínseco, conhecimento dos reais resultados do trabalho, apresentaram-se de forma crítica.

É importante ressaltar que as bibliotecárias atuavam em setores diferentes e, ao analisar a variável conhecimento dos reais resultados do trabalho, foram unânimes na demonstração da insatisfação por essa variável. Constatou-se, ainda, que, nessa pesquisa, as variáveis do potencial motivacional do trabalho e das necessidades individuais de crescimento foram altas.

Analisar a Qualidade de Vida no Trabalho dos profissionais de informática e gestão de qualidade em empresas do mesmo ramo foi o que propôs o trabalho realizado por ALMEIDA (1996), verificando se existe correlação entre os escores de Qualidade de Vida no Trabalho e o nível de adequação das empresas aos requisitos da norma ISO 9000-3.

Através do resultado obtido com o seu trabalho, a pesquisadora constatou que as empresas de pequeno e médio portes concedem aos seus funcionários maior autonomia do que as de grande porte; porém, a variável autonomia, ao ser analisada, apresentou resultados pouco satisfatórios, demonstrando que o nível de autonomia outorgado ao funcionário não corresponde ao almejado.

Quanto aos escores de QVT, que são associados à satisfação dos funcionários, demonstraram que os sentimentos de satisfação, em relação às empresas, são inferiores aos referentes às características intrínsecas ao trabalho. A autora enfatiza, no seu trabalho, a importância da satisfação do trabalhador com o ambiente físico do trabalho e com a organização interna para atingir a qualidade desejada nos serviços referentes à informática.

A pesquisa realizada por SANT'ANNA (1997) teve como objetivo detectar quais fatores de pressão e de insatisfação no trabalho se manifestam em diferentes grupos de trabalho e a relação desses fatores com o nível de tensão a que são submetidos. Esse trabalho foi realizado nos setores de atendimento via terminal telefônico e com procedimento convencional em uma empresa mineira do setor de serviços.

O pesquisador obteve resultados que revelaram a QVT satisfatória na maioria das dimensões medidas pelo modelo de HACKMAN e OLDFHAM (1975), para os profissionais das áreas de atendimento ao público pesquisado. Constataram-se níveis insatisfatórios para a variedade de habilidades, *feedback* extrínseco e autonomia, para os atendentes de serviços; quanto aos atendentes comerciais, níveis insatisfatórios foram apresentados para as variáveis identidade da tarefa e *feedback* extrínseco.

Nos três cargos estudados, telefonistas, atendentes de serviço do teleatendimento e atendentes comerciais, foram encontradas diferenças significativas no momento de verificação com a natureza do trabalho. Destacam-se, no entanto, os escores obtidos junto aos atendentes comerciais.

Ao analisar as variáveis relacionadas às dimensões básicas da tarefa, às de identidade da tarefa, satisfação com o trabalho e satisfação geral com o trabalho revelaram-se mais altas para os indivíduos mais calmos ou fleumáticos.

Buscando verificar os níveis de pressão no trabalho, estresse e insatisfação dos grupos gerencial e de operários do setor automobilístico mineiro e identificar os impactos proporcionados pelas novas formas de gestão promovidos pelo *just in time*, SANTOS (1999) realizou uma pesquisa e constatou que o nível de QVT dos gerentes/supervisores e operariado apresentou-se satisfatório, detectando, porém, um melhor escore para os gerentes/supervisores do que para os operários. Quanto aos aspectos ligados ao ambiente social e às percepções sobre o trabalho em si, os grupos investigados apresentaram um nível satisfatório. Em relação ao estresse ocupacional, esse grupo mostrou propensão ao estresse, não observando diferenças significativas entre eles nas pontuações detectadas.

Nessa pesquisa, os resultados obtidos demonstraram que o nível de estresse será maior quando as variáveis relacionadas à qualidade de vida no trabalho não forem trabalhadas de forma consistente, o que demonstra que existe correlação positiva do estresse com as variáveis analisadas que retratam a QVT, podendo-se afirmar que, dentre outros fatores, o nível de impaciência, carga de trabalho, insatisfação com o relacionamento interpessoal, falta de equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, satisfação com a supervisão são algumas das variáveis que aumentam a propensão ao estresse.

Quanto ao *just-in-time*, a pesquisadora esclarece que, ao fazer um balanço entre diversos aspectos positivos e negativos analisados em observações e nas entrevistas, ficou constatado como aspectos que agem positivamente, o incentivo à maior qualificação dos trabalhadores, maior autonomia, assim como o desenvolvimento do autocontrole e do senso de responsabilidade.

A pesquisadora, no seu trabalho, utilizou-se do modelo desenvolvido por HACKMAN e OLDFHAM (1975), traduzido e adaptado por MORAES et al. (1989).

4 METODOLOGIA

O presente capítulo tem por objetivo tratar da operacionalização utilizada para atingir os objetivos propostos nesta pesquisa. Para tanto, apresentam-se a questão e os objetivos da pesquisa, os aspectos e estratégias metodológicas, unidade de análise e observação, os objetivos e características da unidade de observação, bem como instrumento de coleta de dados e procedimentos estatísticos.

4.1 QUESTÃO DA PESQUISA

Nesta pesquisa, procurou-se responder à seguinte questão: a Qualidade de Vida no Trabalho interfere no comprometimento organizacional dos funcionários de um departamento de uma empresa de economia mista do Estado de Minas Gerais?

4.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Os objetivos norteadores desta pesquisa foram:

1. Mapear o grau de comprometimento dos funcionários em uma empresa de economia mista do Estado de Minas Gerais.
2. Mapear o nível de Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários nesse departamento.
3. Verificar se a Qualidade de Vida no Trabalho interfere no comprometimento organizacional dos funcionários dessa empresa.

Buscando compreender a Qualidade de Vida no Trabalho e o comprometimento organizacional, do Departamento de Engenharia Norte – DN/ED –, da Superintendência Regional de Distribuição Norte, da Companhia Energética de Minas Gerais – CEMIG –, a partir dos resultados apresentados nesta pesquisa.

4.3 CARACTERÍSTICAS GERAIS DA PESQUISA

A pesquisa utilizada neste estudo foi a descritiva, que teve por objetivo apresentar as características de um determinado fenômeno ou população. Para MATTAR (1996), a pesquisa descritiva deve apresentar objetivos bem definidos, procedimentos formais, ser bem estruturada e dirigida para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação.

O caráter de pesquisa descritiva justifica-se por se tratar de um estudo que focaliza o nível de comprometimento e Qualidade de Vida no Trabalho no Departamento de Engenharia de Distribuição Norte, Superintendência Regional de Distribuição Norte, da Companhia Energética de Minas Gerais.

Os modelos de HACKMAN e OLDHAM (1975) e MOWDAY et al.(1982), adotados, por serem hipotetizado / explicativos, não apresentam necessidade de estabelecer hipóteses explícitas, uma vez que as variáveis apresentadas exploram a relação entre os vários aspectos nele incluídos, o que é observável em uma pesquisa descritiva.

A estratégia para a realização da pesquisa foi o estudo de caso que, de acordo com GREENWOOD (1973), é caracterizado por um exame intensivo de uma unidade de estudo. Para KERLINGER (1980:171), os estudos de caso “... procuram determinar a incidência e distribuição das características e opiniões de populações de amostras pequenas e

presumivelmente representativas de tais populações”, o que proporcionou, neste caso específico, a verificação dos objetivos propostos neste trabalho.

Para YIN (1987), o estudo de caso propicia verificar características de eventos da vida real com maior profundidade, abordando-os de maneira clara, sendo uma estratégia apropriada a estudos de processos gerenciais e organizacionais de forma geral. GODOY (1995) considera que o estudo de caso possibilita descrever minuciosamente determinado fenômeno. Sabe-se, no entanto, que o estudo de caso não permite generalizações.

A utilização desse método possibilita obter resultados significativos, envolvendo uma única organização. Por limitar uma única realidade, pode apresentar consistência interna, mas deixa a desejar quando generaliza, uma vez que as conclusões não podem ser consideradas para todo tipo de empresa e, principalmente, deve-se verificar que as mesmas não são válidas sob certas condições.

No caso específico desta pesquisa, a utilização desse método proporcionou analisar o comprometimento organizacional (comportamental e afetivo) e a Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários do Departamento de Engenharia.

Adotou-se o método quantitativo e o qualitativo. O primeiro proporciona a medição objetiva e a quantificação dos resultados, assim como a descrição dos fenômenos de interesse desta pesquisa. Buscando, assim, evitar distorções na etapa de análise e interpretação dos dados (GODOY,1995). O segundo (qualitativo) não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, porém, no caso específico desta pesquisa, proporciona complementação, esclarecimento e enriquecimento das informações coletadas por meio dos questionários.

4.4 UNIDADE DE ANÁLISE E OBSERVAÇÃO

A unidade de análise foi o Departamento de Engenharia de Distribuição Norte, da Superintendência Regional de Distribuição Norte, da Companhia Energética de Minas Gerais, que é composto pelo Centro de Operações, Operações, Planejamento e Acompanhamento do Sistema Elétrico, Expansão e Melhoria do Sistema Elétrico e Segurança, Inspeção Manutenção de Linhas/Redes, Manutenção SEs e Equipamento do Sistema Elétrico e Apoio Técnico de SEs Equipamentos do Sistema Elétrico.

Esse Departamento tem como objetivo consolidar e gerenciar informações de operação e manutenção, efetivando e supervisionando o sistema elétrico da região Norte do Estado de Minas Gerais. Os seis setores que o compõem apresentam os seguintes objetivos:

- Centro de Operação. Possibilitar aos clientes receberem energia elétrica continuamente, com qualidade, economicidade e segurança.
- Operação, Planejamento e Acompanhamento do Sistema Elétrico. Acompanhar e controlar o desempenho do Sistema Elétrico, propondo soluções, visando ao atendimento ao mercado, assegurando a continuidade e a qualidade do fornecimento de energia elétrica, com respeito ao meio ambiente.
- Expansão e Melhoria do Sistema Elétrico e de Segurança. Acompanhar e apoiar as ações quanto ao suprimento de materiais; produzir, atualizar mapas e coordenar cadastros do sistema elétrico.
- Inspeção Manutenção Linhas/Redes. Acompanhar e controlar o desempenho de linhas e redes e a aplicação dos recursos de manutenção, assim como prestar apoio técnico.

- Manutenção SEs e Equipamentos do Sistema Elétrico. Acompanhar e controlar o desempenho de instalações e aplicação dos recursos de manutenção e prestar apoio técnico.
- Apoio Técnico à Manutenção de SEs Equipamentos do Sistema Elétrico. Acompanhar e controlar o desempenho de instalações e a aplicação dos recursos de manutenção ,assim como prestar apoio técnico.

A unidade de observação foi composta pelos 58 funcionários, que se subdividem em três níveis: universitário, plano técnico-administrativo e plano técnico-operacional.

É importante ressaltar que a atual Companhia Energética de Minas Gerais – CEMIG - foi fundada em 22 de maio de 1952, com o objetivo de dar suporte a um amplo programa de diversificação, expansão e modernização do parque industrial mineiro.

Inicialmente, sua denominação era Centrais Elétricas de Minas Gerais–CEMIG-, sendo transformada, em 1984, na Companhia Energética visando à ampliação de sua atuação no fornecimento de fontes de energia.

Em 1996, o Governo do Estado de Minas Gerais deu início a negociações, objetivando semiprivatizar a CEMIG, isto é, coloca à venda cerca de 33% de suas ações ordinárias, que dão direito a voto. Ações essas que, até aquele momento, pertenciam ao Estado. É importante observar que até então o Estado detinha a maioria dessas ações. Ao comprador das ações, o Governo do Estado daria direito, conforme acordo, a três diretorias. O que se constata é que esse sócio terá direito a assento na mesa diretora e participação direta na gestão dos negócios da empresa. Investimentos efetuados pela mesma teriam que ter o aval do novo sócio. A venda foi efetuada em leilão público.

Em julho de 1997, toma posse o novo sócio, que, conforme acordo, ocupa as três diretorias e solicita uma consultoria para possível reestruturação da CEMIG. A empresa contrata uma consultoria que recomenda a preparação da sua desverticalização, o que a dividiria em cinco empresas distintas. Elas seriam de geração, transmissão, distribuição, comercialização e serviços. Isso já era esperado, uma vez que as leis que regem o setor elétrico brasileiro já apresentavam essa nova estrutura. As leis que regem esse setor estavam e estão sofrendo constantes transformações em busca de um melhor aperfeiçoamento dos serviços oferecidos. E a empresa precisava e precisa se preparar para atender ao que a lei solicita.

A CEMIG, nesse momento uma empresa estatal, mas com estampa de uma empresa privada, necessita se preparar para estar no mercado e apresentar, da mesma forma que as empresas privadas, competitividade e lucro. Esses passam a ser um diferencial da nova CEMIG, que aplicava seu lucro, quando existia, reinvestindo na própria empresa. Com o novo sócio, a empresa passa a realizar todas as suas atividades em função da obtenção de lucro, não só para os sócios como para o próprio governo, que passa a exigir os seus dividendos para a aplicação nas diversas áreas de responsabilidade do mesmo, como saúde, educação e, principalmente, porque o governo apresentava problemas de caixa. O Governo do Estado passa então a ver a CEMIG como uma fonte de recursos.

Nessas mudanças efetuadas através da proposta de reestruturação, cria-se o Departamento de Engenharia, que é a fusão de parte da antiga área de transmissão com a área de distribuição. Cerca de 80% das pessoas que atuavam na área de transmissão no Norte de Minas foram encampadas pela diretoria de distribuição. Com isso, foi necessário adaptarem-se às novas realidades apresentadas, inclusive a de conviver com um novo

componente com que até então os funcionários da área de engenharia não conviviam: a parte de comercialização.

Observa-se também que, nesse momento, uma grande quantidade de pessoas é deslocada de seus postos; apesar da estabilidade do emprego público, o componente insegurança, quanto ao emprego, passa a rondar o quadro de pessoal. A empresa, dentro das reformulações propostas, coloca em prática, também, um Plano de Desligamento Incentivado - PDI - que, de acordo com alguns relatos efetuados pela gerência e por alguns funcionários, atingiu um maior número de funcionários que estavam com tempo suficiente para a aposentadoria e ou próximos a isso. Inclusive, porque uma nova lei de aposentadoria estava para ser votada e essa lei extinguiu alguns benefícios obtidos pelos funcionários do setor elétrico, dentre eles, a aposentadoria especial por trabalhar em área de risco.

Nessa investida, grande contingente de funcionários desligou-se da empresa. O que reduziu o número de funcionários da CEMIG em torno de 30%. Para a área de engenharia, novos desafios se efetivaram em função da perda de pessoas experientes. Um novo desafio para os que ficaram foi colocado: formar uma área totalmente nova na área de distribuição, utilizando os conhecimentos de transmissão adquiridos ao longo de sua permanência na CEMIG. O que, em parte, segundo relatos, foi desafiador; porém, eles tinham uma vantagem que era o conhecimento do sistema elétrico de potência. Como desvantagem, o não conhecimento da área de comercialização exigida na nova área de atuação.

Esse contingente humano que atua no Departamento de Engenharia Norte, na sua grande maioria, é oriundo de concurso público realizado pela CEMIG, através do convênio CEMIG/SENAI, e foi treinado na escola de formação técnica da CEMIG, instalada em Sete Lagoas – MG. É importante destacar que esse pessoal, em sua maioria, entrou na CEMIG, numa faixa etária de mais ou menos dezessete anos, praticamente na adolescência. Recebeu

educação e formação para o exercício do cargo, continuando até hoje o treinamento necessário ao desempenho das funções, na maioria das vezes, na referida escola.

Essas mudanças, em parte, já eram esperadas, pela nova onda de privatização incentivada pelo Governo Federal, conforme alguns relatos. Para isso, a empresa, mesmo antes da presença do novo sócio, realizou algumas mudanças, inclusive com a implantação do Programa de Qualidade Total, que já apontava algumas alterações propostas pela empresa contratada para realizar a consultoria.

É importante relatar que a empresa conta com um Programa de Cargos e Carreira; porém, por ser uma empresa estatal, o mesmo apresenta algumas amarras. Atualmente, a empresa tem buscado recrutar o seu pessoal dentro do seu próprio contingente, inclusive, porque a automação tem reduzido o número de funcionários necessários para exercer as atividades oriundas do setor. Com isso, a empresa tem optado pelo remanejamento interno, também pelo conhecimento necessário exigido pelas atividades, pois, é mais vantajoso retrainar ou mesmo aperfeiçoar quem pertence ao seu quadro.

4.5 INSTRUMENTOS DE COLETAS DE DADOS

Foram utilizados como instrumento de coleta de dados questionários contendo itens fechados, com escalas de respostas tipo Likert (escala de cinco pontos). Destacam-se o *Job Diagnostic Survey – JDS* –, de HACKMAN e OLDHAM (1975), traduzido e adaptado por MORAES et al. (1989) para o contexto brasileiro, que foi novamente adaptado e validado em forma e conteúdo à realidade da organização pesquisada, e MOWDAY, PORTER e STEERS (1982), também adaptados por MORAES et al (1996), para diagnosticar Qualidade de Vida no Trabalho e o comprometimento organizacional, respectivamente.

A utilização de questionário como instrumento para coleta de dados apresenta vantagens como privacidade, confiança e anonimato, assegurando maior sinceridade nas respostas, sendo ele apresentado de forma estruturada, proporcionando ao pesquisado facilidade para responder às questões levantadas.

Para MARCONI e LAKATOS (1982), existe, ainda, a vantagem de obter respostas mais precisas e rápidas, apresentando maior segurança, uma vez que as respostas não serão identificadas e proporcionam maior uniformidade na avaliação, por ser um instrumento de natureza impessoal.

Como desvantagens, essas autoras apontam a exigência de um universo mais homogêneo, impossibilidade de aplicação a analfabetos, a influência de uma questão para outra, caso o informante faça a leitura antes de respondê-las e grande número de perguntas sem respostas, dentre outras. Para ROECH (1996), os dados obtidos através do questionário apresentam caráter superficial. A autora recomenda ao pesquisador que submeta suas medidas a testes para verificar sua fidedignidade e validade. Sabendo dos problemas apresentados, ao utilizar um questionário, a pesquisadora procurou minimizá-los no momento da coleta de dados.

4.6 QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA

O questionário (ANEXO 3) é composto de oito partes e foi estruturado conforme os modelos adotados. O primeiro questionário foi composto por dados demográficos e funcionais, que procuraram responder a questões como sexo, idade, estado civil, escolaridade e informações sobre a situação profissional, buscando responder às seguintes indagações: cargo ocupado, número de funcionários subordinados, tempo de casa, número de setores nos

quais atuou, tempo em que está no cargo atual e características da jornada de trabalho, considerando que no setor existem funcionários que trabalham na modalidade de escala.

Na Parte I, buscaram-se respostas a questões sobre o comprometimento comportamental, sendo composta por vinte e cinco perguntas; na Parte III, sobre comprometimento afetivo, sendo composta por nove perguntas. Nessas duas partes, foi utilizado o modelo proposto por MORAES e MARQUES (1996), embasados em MOWDAY et al. (1982).

É importante ressaltar que a escala tem estrutura unifatorial, isto é, apenas um grande fator é passível de interpretação, quando os itens são submetidos à análise, considera-se uma combinação linear entre as questões que determinam o grau de comprometimento.

Nas Partes II, IV, V, VI e VII foi utilizado o modelo de HACKMAN e OLDHAM (1975), conforme citado anteriormente. O conteúdo dessas questões foi utilizado com o objetivo de identificar as variáveis de conteúdo do trabalho, estados psicológicos, resultados atitudinais e contexto do trabalho.

Foi aplicado um pré-teste que teve como objetivo detectar se os questionários apresentavam-se de forma clara para o entrevistado, a eficácia na elaboração das questões e no entendimento dos conceitos. Participaram desse pré-teste oito pessoas, sendo que cinco estavam inseridas no ambiente de realização da pesquisa e três conheciam o contexto a ser pesquisado.

4.7 VARIÁVEIS E DEFINIÇÃO OPERACIONAL

O crivo de correção do questionário utilizado foi o abaixo descrito (HACKMAN E OLDHAM-1975), para as questões referentes à QVT:

VARIÁVEIS DE CONTEÚDO DO TRABALHO

Dimensões Básicas da Tarefa

Variedade de Habilidade (VH)

$$VH = (II.4 + IV.11 + IV.3*) / 3$$

VH = nível em que uma tarefa envolve uma variedade de diferentes atividades e requer dos indivíduos uma quantidade de diferentes habilidades e talentos.

Identidade com a Tarefa (IT)

$$IT = (II.3 + IV.4* + IV.10) / 3$$

IT = nível em que a tarefa requer que seja concluída toda uma porção identificável do trabalho, ou seja, executar o trabalho do início ao fim, com vistas a obter um resultado palpável.

Autonomia (AU)

$$AU = (II.2 + IV.1 + IV.7*) / 3$$

AU = nível em que a tarefa proporciona ao indivíduo substancial independência e liberdade para planejar a sua execução e para determinar a maneira de executá-la.

Feedback do próprio trabalho - Feedback intrínseco (FI)

$$FI = (II.7 + IV.8 + IV.6*) / 3$$

FI = nível em que a própria execução das atividades de trabalho fornece informações diretas e claras sobre a efetividade do seu desempenho.

Feedback do Chefe e colegas - Feedback extrínseco (FE)

$$FE = (II.6 + IV.2 + IV.12*) / 3$$

FE = grau em que o empregado recebe dos supervisores e colegas informações claras sobre seu desempenho.

Inter-relacionamento (IR)

$$IR = (II.1 + IV.9* + IV.13) / 3 =$$

IR = grau em que o trabalho requer que o empregado lide diretamente com outras pessoas, incluindo clientes.

Significância da Tarefa (ST)

$$ST = (II.5 + IV.5 + IV.14*) / 3 =$$

ST = Avaliação do grau em que a tarefa tem ressonância sobre a vida ou sobre o trabalho de outras pessoas no ambiente interno e externo à organização.

Estados PsicológicosPercepção da Significância do Trabalho (PST)

$$PST = (V.4* + V.7 + VII.3* + VII.6) / 4 =$$

PST = grau em que o indivíduo considera como importante, significativo e valioso o trabalho, dentro da sua escala de valores.

Percepção da Responsabilidade pelos Resultados (PRR)

$$PRR = (V.1^* + V.8 + V.12 + V.15 + VII.4 + VII.7) / 6 =$$

PRR = grau em que o indivíduo se sente responsável pelos resultados do trabalho que executa.

Conhecimento dos Resultados do Trabalho (CRT)

$$CRT = (V.5 + V.11 + VII.5 + VII.10^*) / 4 =$$

CRT = grau em que o indivíduo conhece os resultados do seu trabalho, quando ainda o está executando.

Resultantes AtitudinaisSatisfação Geral com o Trabalho(SGT)

$$SGT = (V.3 + V.9^* + V.13 + VII.2 + VII.8^*) / 5 =$$

SGT = medida geral do nível em que o indivíduo está satisfeito com o seu trabalho.

Motivação Interna do Trabalho (MIT)

$$MIT = (V.2 + V.6 + V.10 + V.14^* + VII.1 + VII.9) / 6 =$$

MIT = grau em que o indivíduo está automotivado para o trabalho.

Satisfação com as Possibilidades de Crescimento (SPC)

$$SPC = (VI.03 + VI.06 + VI.10 + VI.13) / 4 =$$

Obs.: Todas as formulas que mostrarem um “*” indica que as questões foram apuradas de forma invertida.

Satisfações Contextuais**Satisfação com a Segurança (SS)**

$$SS = (VI.1 + VI.11) / 2 =$$

Satisfação com a Compensação (SC)

$$SC = (VI.2 + VI.9) / 2 =$$

Satisfação Com Colegas de Trabalho (SCT)

$$SCT = (VI.4 + VI.7 + VI.12) / 3 =$$

Satisfação com Supervisão (SSU)

$$SSU = (VI.5 + VI.8 + VI.14) / 3 =$$

A identificação das variáveis relacionadas às dimensões básicas da tarefa (conteúdo do trabalho) proporcionou a verificação do potencial motivacional da tarefa (PMT), que é uma medida de análise de um determinado trabalho. Essa medida é determinada tomando-se a média das quatro primeiras variáveis (VH, IT, ST, IR). A esse valor, associa-se a variável autonomia (AU) e a média do conjunto que formam o *feedback* intrínseco (FI) e extrínseco (FE). O escore conseguido desta equação deverá ainda ser submetido à nova operação de média, obtendo-se a seguinte fórmula:

$$PMT = \frac{\frac{(VH + IT + ST + IR)}{4} + AU + \frac{(FI + FE)}{2}}{3}$$

4.8 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada pela pesquisadora que entregou, em alguns setores, a cada um dos funcionários, o questionário com explicações sobre o objetivo da pesquisa e informações de que era um trabalho científico, sem a participação da empresa, esclarecendo ainda que fazia parte de uma etapa para formação de mestres na UFMG. Em dois setores, essa explicação foi dada a um grupo de cinco pessoas e, posteriormente, a alguns membros do grupo. A esses, a informação foi dada individualmente, por estarem fazendo trabalho externo no momento da aplicação.

Quando não foi possível entregar o questionário pessoalmente, o que ocorreu com apenas seis funcionários, o mesmo foi encaminhado através de correspondência (ANEXO 2), assinada pelo professor orientador e pela mestrandia, explicando o objetivo da pesquisa. Isso ocorreu nas turmas em que os funcionários trabalhavam de turno (rotatividade de horário de trabalho), estavam em férias e foram exclusivamente para responder ao questionário, ou estavam fazendo trabalhos externos ao ambiente da empresa.

O contato direto da pesquisadora com os pesquisados foi possível através da autorização do gerente do departamento, que demonstrou receptividade para a realização de um trabalho científico na empresa onde atua. Assim, permitiu o acesso a todos os setores, mesmo nos finais de semana e feriados, o que oportunizou explicar melhor aos participantes e obter um retorno de 100% dos questionários aplicados.

Já os dados qualitativos foram colhidos através de entrevistas com funcionários do nível técnico e gerencial, sendo tais entrevistas realizadas na CEMIG ou na UNIMONTES.

4.9 TRATAMENTO DOS DADOS

A pesquisa, conforme estabelecida neste estudo, buscou apresentar dados quantitativos e qualitativos. Os dados quantitativos foram analisados estatisticamente, de acordo com o programa computacional *Statistical Analysis System* – SAS –, que é um pacote estatístico indicado também para ser utilizado nas Ciências Sociais, proporcionando ao usuário maneiras diferentes de análise de dados e um conjunto compreensivo de procedimentos.

Já os dados qualitativos foram colhidos por meio de entrevistas ou conversas informais, sendo analisados em conjunto com os questionários, via análise de conteúdo.

4.10 TRATAMENTO ESTATÍSTICO DOS DADOS

As medidas descritivas são apresentadas em porcentagens e tabelas com a média, mínimo (min), máximo (max) e desvio padrão (d.p.). O valor de **n** refere-se ao tamanho da amostra avaliada.

Com o objetivo de avaliar a relação entre as medidas das variáveis pertencentes ao conteúdo do trabalho, utilizou-se a análise de correlação de Pearson (r), que é uma medida que expressa a relação linear entre duas variáveis X e Y, medindo a grandeza desta relação:

- $r > 0$: indica relação direta, ou seja, um aumento em X é acompanhado por um aumento em Y.
- $r < 0$: indica relação indireta, ou seja, um aumento em X é acompanhado por um decréscimo em Y.

Um alto valor de r (negativo ou positivo) representa uma forte relação linear, enquanto um valor próximo de zero mostra que a associação linear é fraca.

Com o objetivo de comparar as medidas das variáveis de conteúdo do trabalho nos contextos dimensões básicas da tarefa, estados psicológicos, resultados atitudinais e satisfações contextuais, utilizou-se o teste de Friedman (trata-se de um teste não paramétrico). Esse teste tem como objetivo comparar medidas realizadas no mesmo indivíduo. Nesse caso, comparar, por exemplo, as variáveis relacionadas às dimensões básicas da tarefa.

As comparações entre as medidas de potencial motivacional da tarefa – PMT –, em relação ao tempo em que os respondentes trabalham na instituição e em relação à jornada de trabalho, foram realizadas utilizando-se o teste de Kruskal-Wallis (teste não paramétrico). Esse teste tem como objetivo comparar amostras independentes em relação a uma medida de interesse.

Todos os resultados foram considerados significativos para uma probabilidade de significância inferior a 5% ($p < 0,05$). Tendo, portanto, pelo menos 95% de confiança nas conclusões apresentadas.

5 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Conforme salientado anteriormente, a amostra foi composta por 58 funcionários, que correspondem ao total de empregados lotados no Departamento de Engenharia de Distribuição Norte – DN/ED –, no momento de realização da pesquisa. Essa amostra apresenta as características abaixo descritas, quando se referem às variáveis demográficas e funcionais.

Quanto ao sexo dos funcionários lotados neste departamento, o gráfico 1 mostra que a predominância é do sexo masculino (89,7%) e apenas 10,3% são do sexo feminino.

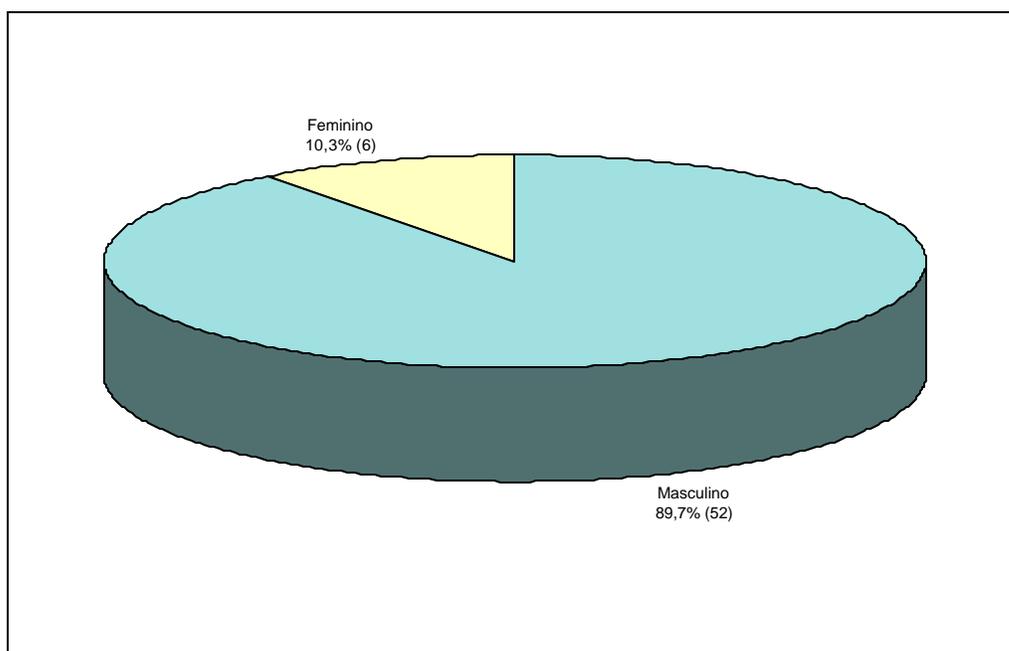


GRÁFICO 1: Caracterização dos respondentes em relação ao Sexo

FONTE: Dados da pesquisa.

Em relação à faixa etária, observa-se, ao analisar o gráfico 2, que a maioria dos funcionários pesquisados têm idade entre 25 e 35 anos, isto é, 73,2%, sendo que 17,9% tem entre 36 a 45 anos.

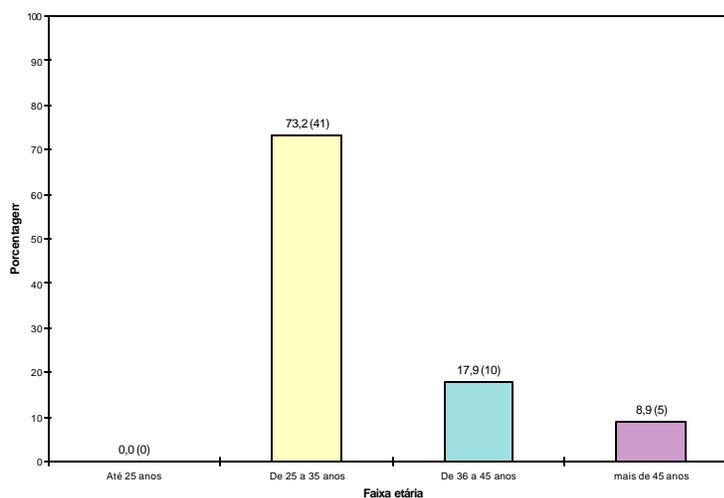


GRÁFICO 2: Caracterização dos respondentes em relação à Faixa Etária

FONTE: Dados da pesquisa.

Em relação ao estado civil, o gráfico 3 mostra que 77,5% dos funcionários que responderam à pesquisa são casados, 6,9% vivem com alguém sem laços matrimoniais, 5,2% são separados, e apenas 10,3% são solteiros.

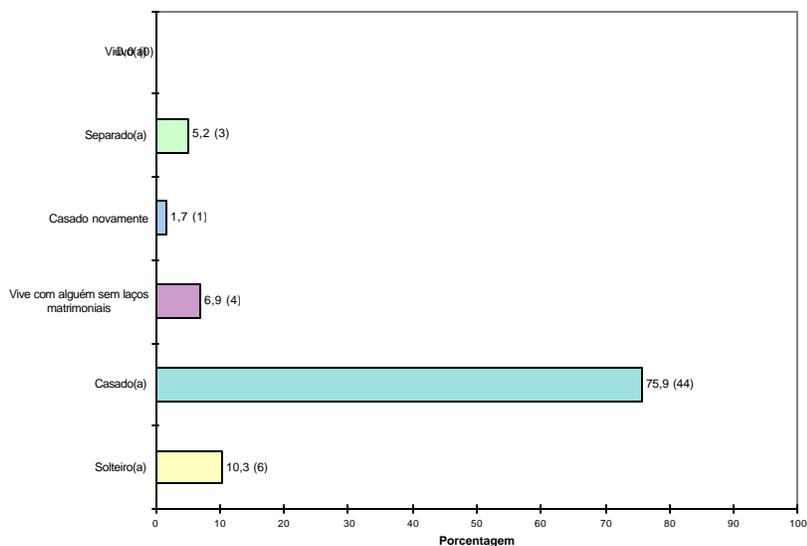


GRÁFICO 3: Caracterização dos respondentes em relação ao Estado Civil

FONTE: Dados da pesquisa.

No que se refere ao grau de escolaridade, a maior proporção dos funcionários do Departamento de Engenharia Norte, que responderam à pesquisa, 47,4% estudaram até o segundo grau, uma grande parte, 21,1%, tem o superior incompleto e 14,0% fez especialização do tipo *Lato Sensu*. O gráfico 4 mostra essa distribuição.

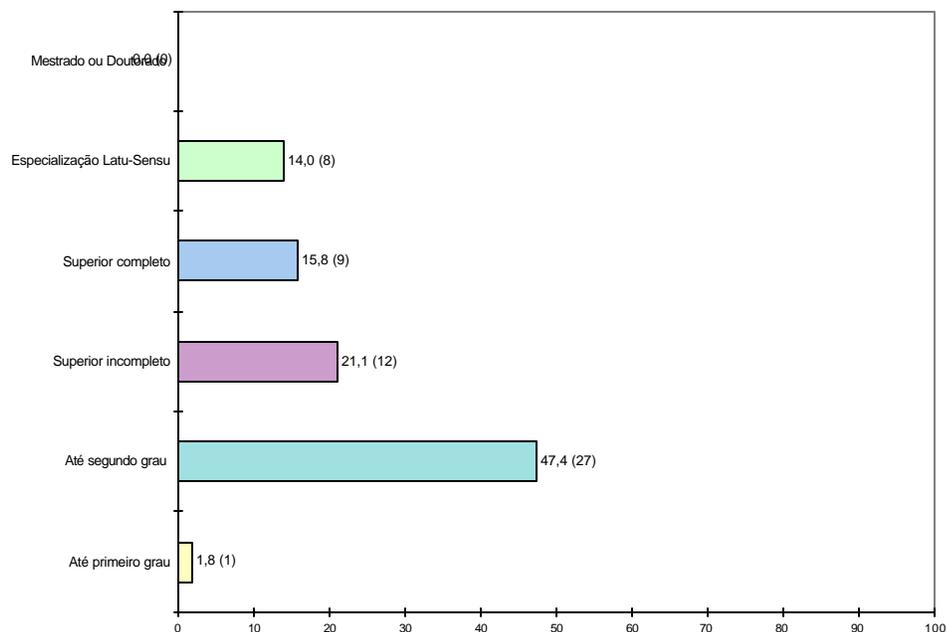


GRÁFICO 4: Caracterização dos respondentes em relação à Escolaridade

FONTE: Dados da pesquisa.

Quanto ao cargo ocupado, os dados evidenciam que, em relação ao cargo ocupado, 81,0% dos funcionários lotados nesse departamento ocupam cargo técnico, 17,2% gerencial, 1,7% administrativo e nenhum dos respondentes ocupa cargo operacional, conforme demonstra o gráfico 5.

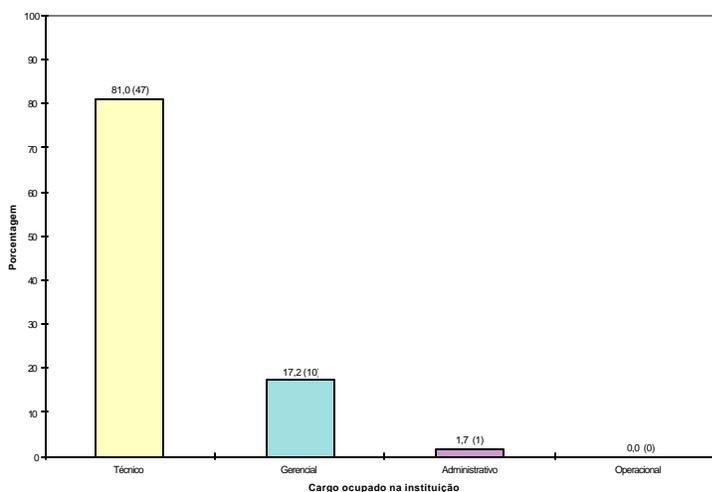


GRÁFICO 5: Caracterização dos respondentes em relação ao Cargo ocupado na instituição

FONTE: Dados da pesquisa.

No que diz respeito àqueles que ocupam cargo gerencial, observa-se que a maioria (40,0%) tem até cinco subordinados e 30,0%, acima de 20 subordinados, conforme demonstra o gráfico 6.

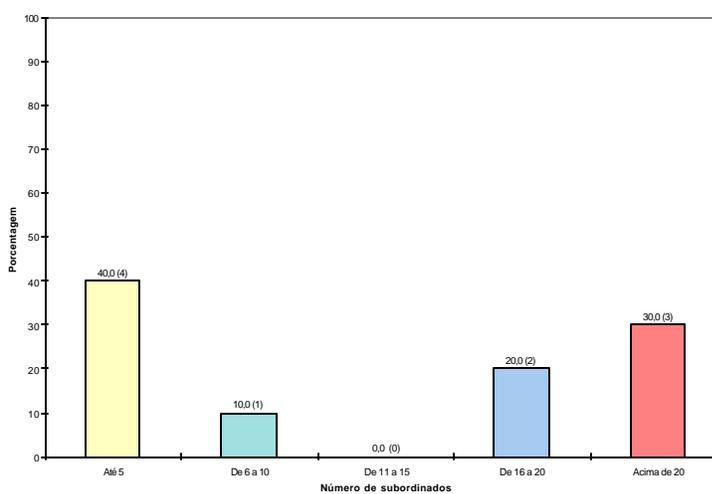


GRÁFICO 6: Caracterização dos respondentes que ocupam função gerencial em relação ao número de subordinados

FONTE: Dados da pesquisa.

A maior parte dos funcionários pesquisados, 72,4%, trabalha na instituição há mais de 12 anos, 25,9 % há pelo menos 9 anos. O gráfico 7 apresenta esse resultado.

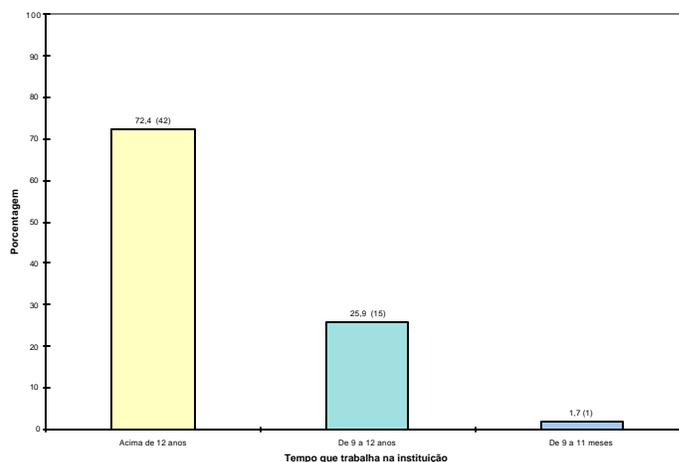


GRÁFICO 7: Caracterização dos respondentes em relação ao Tempo de Trabalho na instituição

FONTE: Dados da pesquisa.

Em relação ao número de setores em que trabalharam na instituição, o gráfico 8 mostra que 77,7% dos funcionários pesquisados trabalharam em dois ou três setores na instituição, incluindo o atual.

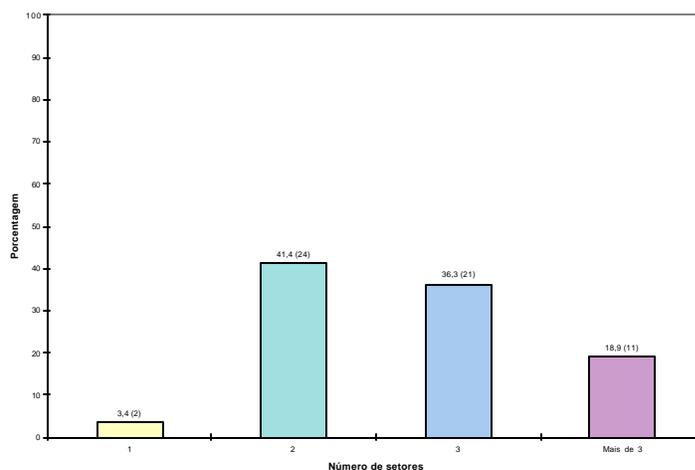


GRÁFICO 8: Caracterização dos funcionários pesquisados em relação ao número de Setores em que já trabalharam na instituição

FONTE: Dados da pesquisa.

Conforme mostra o gráfico 9, 36,8% dos funcionários do departamento ocupam o cargo atual entre seis e 12 meses, 38,6% entre um e três anos e 24,6% há mais de oito anos.

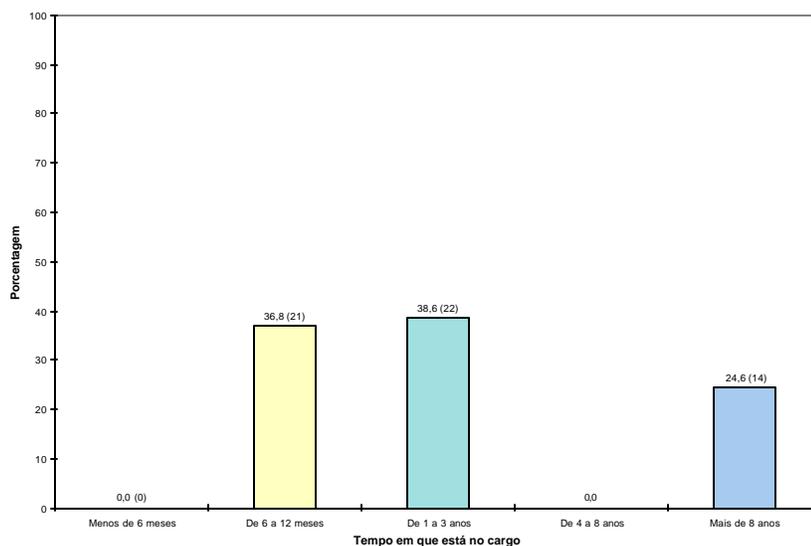


GRÁFICO 9: Caracterização dos funcionários pesquisados em relação ao Tempo em que estão no Cargo que ocupam atualmente.

FONTE: Dados da pesquisa.

Em relação à jornada de trabalho (gráfico 10), observou-se que 81,0% dos respondentes cumprem jornada diurna de oito horas, com intervalo e apenas 19,0% trabalham em turnos alternados, segundo escala.

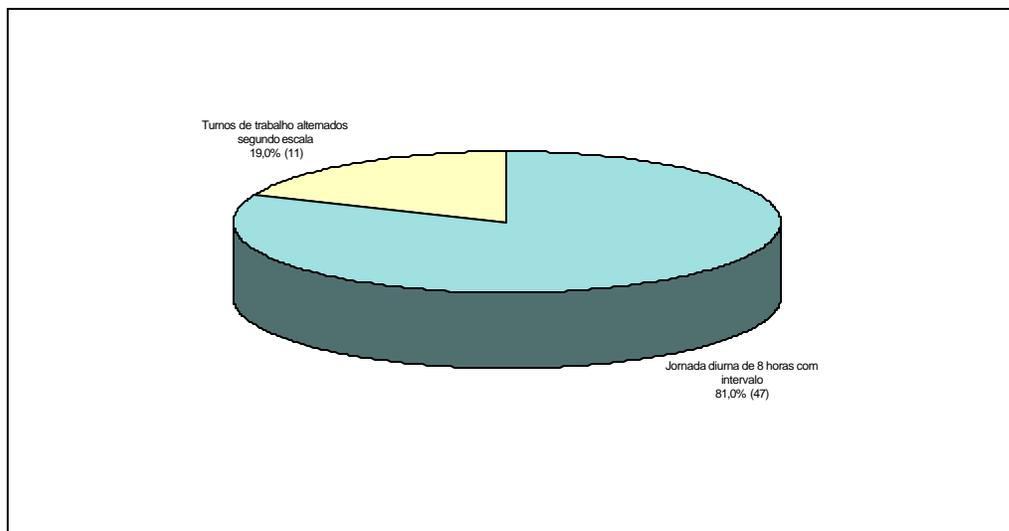


GRÁFICO 10: Caracterização dos respondentes em relação à Jornada de Trabalho

FONTE: Dados da pesquisa.

Constata-se, de acordo com os resultados obtidos, que, em termos demográficos e ocupacionais, o – DN/ED –, é composto em sua maioria por funcionários do sexo masculino (89,7%). Quanto à faixa etária, 73,2%, a maioria, tem idade entre 25 e 35 anos. Em relação ao estado civil, a maioria é casada, 77,6 %; quanto à escolaridade, houve predominância de funcionários com o segundo grau, 47,4%; 72,4% trabalham na empresa há mais de 12 anos. De acordo com as respostas, 77,7% trabalharam em dois ou três setores na empresa, incluindo o atual, e 81% cumprem jornada de trabalho diurna de oito horas, com intervalo.

Buscando atingir um dos objetivos propostos, que é mapear o grau de comprometimento dos funcionários do – DN/ED –, foi feita uma análise comparativa de algumas variáveis demográficas e ocupacionais, em relação à influência sobre o comprometimento comportamental e afetivo.

Constatou-se que a variável relacionada à idade interfere significativamente no comprometimento dos funcionários. Conforme demonstra a tabela 1, os funcionários acima de

35 anos apresentaram comprometimento comportamental significativamente superior aos funcionários de até 35 anos. (gráfico11)

TABELA 1

Análise comparativa da variável Faixa Etária relacionada
ao Comprometimento Comportamental

Variável	Categoria	N	Medidas descritivas				P	Conclusão
			Mín	Máx	Média	d.p.		
Faixa etária	Até 35 anos	41	3,5	4,6	4,0	0,3	0,003	2 > 1
	Acima de 35 anos	14	3,9	4,8	4,4	0,3		

FONTE: Dados da pesquisa.

NOTA: O valor de p refere-se à probabilidade de significância do teste de Kruskal-Wallis.

LEGENDA: Faixa etária: 1 → Até 35 anos 2 → Acima de 35 anos.

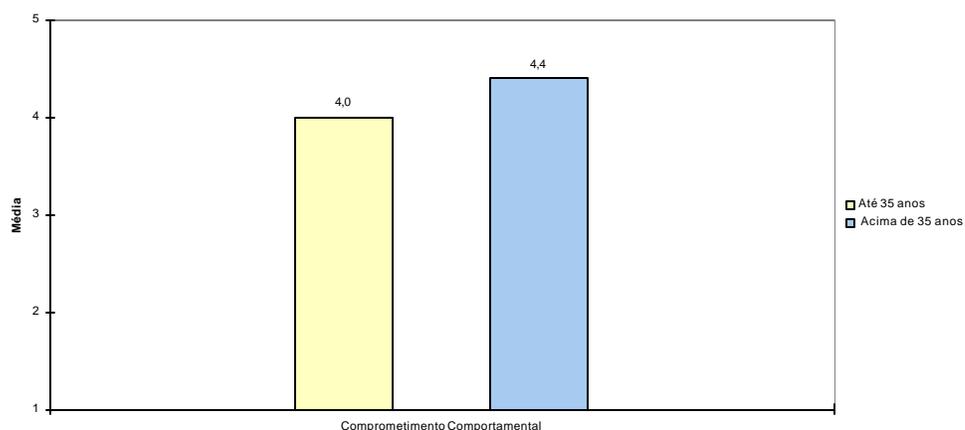


GRÁFICO 11: Caracterização do Comprometimento Comportamental em relação à Faixa Etária.

FONTE: Dados da pesquisa.

Já com relação à escolaridade, não foram constatadas diferenças significativas no que diz respeito ao comprometimento comportamental. O que é demonstrado na tabela 02 e gráfico 12.

No que se refere ao tempo de serviço, a análise comparativa dos dados obtidos por meio da pesquisa não constataram diferenças significativas (tabela 3 e gráfico13).

TABELA 3

Análise comparativa da variável Tempo de Serviço relacionada ao Comprometimento Comportamental

Variável	Categoria	N	Medidas descritivas				p	Conclusão
			Mín	Máx	Média	d.p.		
Tempo de Serviço	De 9 a 12 anos	15	3,5	4,6	4,0	0,4	0,105	1 = 2
	Acima de 12 anos	41	3,6	4,8	4,2	0,3		

FONTE: Dados da pesquisa.

NOTA: O valor de p refere-se à probabilidade de significância do teste de Kruskal-Wallis.

LEGENDA: Tempo de Serviço: 1 → De 9 a 12 anos 2 → Acima de 12 anos.

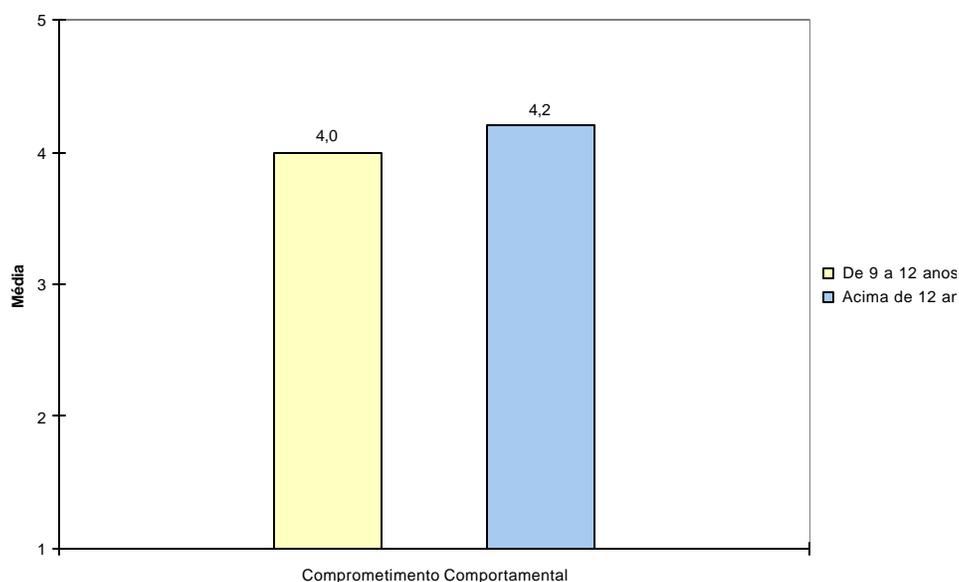


GRÁFICO 13: Caracterização do Comprometimento Comportamental em relação ao Tempo de Serviço.

FONTE: Dados da pesquisa.

Quanto ao cargo, a análise comparativa dessa variável relacionada ao comprometimento comportamental também não apresentou diferenças significativas. (tabela 4, gráfico14)

TABELA 4

Análise comparativa da variável Cargo relacionada
ao Comprometimento Comportamental

Variável	Categoria	N	Medidas descritivas				P	Conclusão
			Mín	Máx	Média	d.p.		
Cargo	Técnico	46	3,5	4,8	4,1	0,3	0,131	T = G
	Gerencial	10	3,6	4,8	4,3	0,4		

FONTE: Dados da pesquisa.

NOTA: O valor de p refere-se à probabilidade de significância do teste de Kruskal-Wallis.

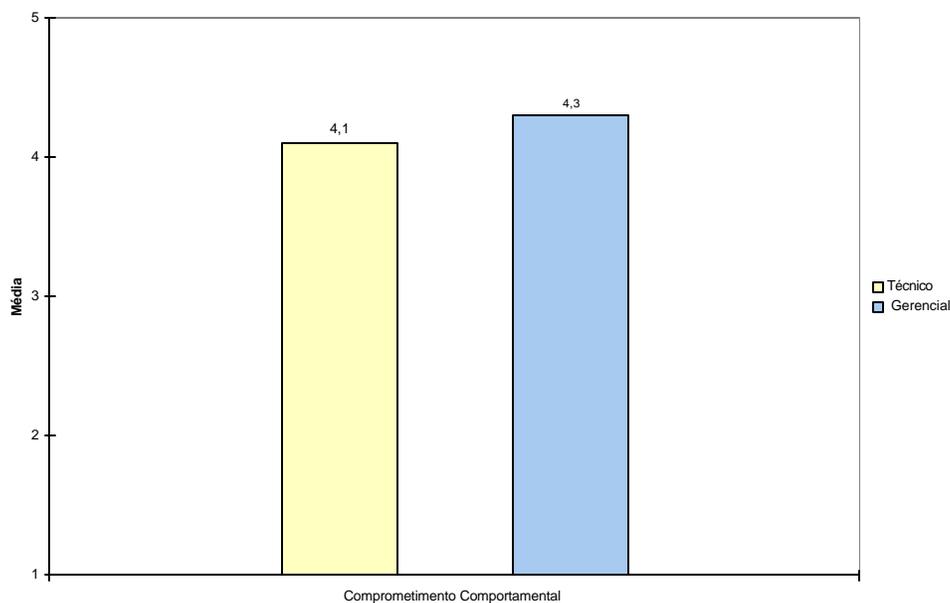


GRÁFICO 14: Caracterização do Comprometimento Comportamental em relação ao Cargo na empresa

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao comprometimento afetivo, a tabela 5 demonstra que houve diferença significativa em relação à faixa etária, sendo que os funcionários acima de 35 anos apresentaram comprometimento significativamente superior aos demais (gráfico 15).

TABELA 5

Análise comparativa da variável Faixa Etária relacionada
ao Comprometimento Afetivo

Variável	Categoria	N	Medidas descritivas				P	Conclusão
			Mín	Máx	Média	d.p.		
Faixa etária	Até 35 anos	41	1,9	4,5	3,3	0,5	0,002	2 > 1
	Acima de 35 anos	14	3,2	4,1	3,8	0,3		

FONTE : Dados da pesquisa.

NOTA: O valor de p refere-se à probabilidade de significância do teste de Kruskal-Wallis.

LEGENDA: Faixa etária: 1 → Até 35 anos 2 → Acima de 35 anos.

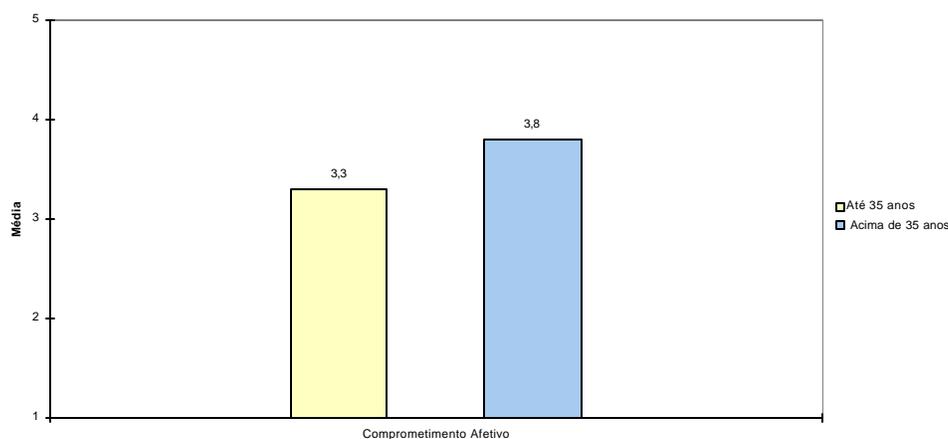


GRÁFICO 15: Caracterização do Comprometimento Afetivo em relação à Faixa Etária

FONTE: Dados da pesquisa.

A tabela 6 apresenta a análise referente à escolaridade, relacionada ao comprometimento afetivo. Nessa análise, constata-se que não há diferenças significativas em relação a essa variável (gráfico16).

TABELA 6

Análise comparativa da variável Escolaridade relacionada
ao Comprometimento Afetivo

Variável	Categoria	N	Medidas descritivas				P	Conclusão
			Mín	Máx	Média	d.p.		
Escolaridade	Até 2º. grau	26	2,4	4,5	3,4	0,5	0,203	1 = 2 = 3 = 4
	Superior Incompleto	12	1,9	3,9	3,3	0,6		
	Superior Completo	9	2,7	4,1	3,6	0,5		
	Especialização	8	3,2	4,1	3,7	0,3		

FONTE: Dados da pesquisa.

NOTA: O valor de p refere-se à probabilidade de significância do teste de Kruskal-Wallis.

LEGENDA: Escolaridade: 1 → Até 2º. grau 2 → Sup. Incompleto
3 → Sup. Completo 4 → Especialização

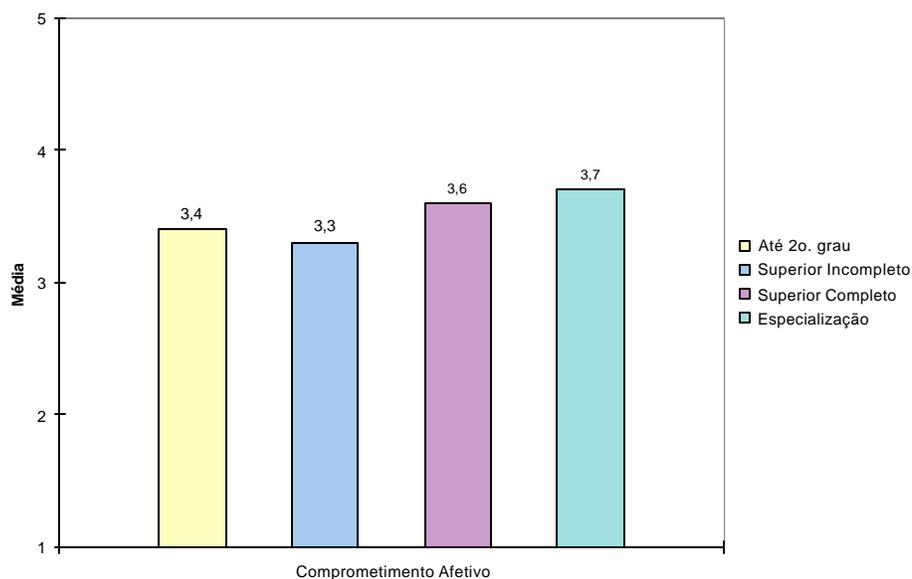


GRÁFICO 16: Caracterização do Comprometimento Afetivo em relação à escolaridade

FONTE: Dados da pesquisa.

Quanto ao tempo de serviço, não foi constatada diferença significativa, o que demonstram a tabela 7 e o gráfico 17.

TABELA 7

Análise comparativa da variável Tempo de Serviço relacionada
ao Comprometimento Afetivo

Variável	Categoria	N	Medidas descritivas				P	Conclusão
			Mín	Máx	Média	d.p.		
Tempo de Serviço	De 9 a 12 anos	15	1,9	4,5	3,2	0,7	0,129	1 = 2
	Acima de 12 anos	41	2,4	4,1	3,5	0,5		

FONTE: Dados da pesquisa.

NOTA: O valor de p refere-se à probabilidade de significância do teste de Kruskal-Wallis.

LEGENDA: Tempo de Serviço: 1 → De 9 a 12 anos 2 → Acima de 12 anos

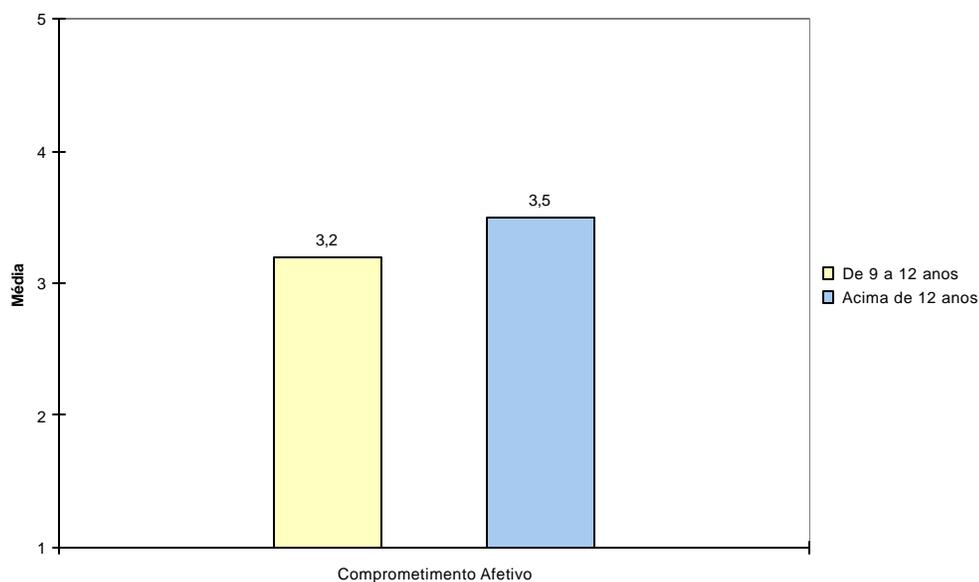


GRÁFICO 17: Caracterização do Comprometimento Afetivo em relação ao Tempo de Serviço

FONTE: Dados da pesquisa.

A variável cargo também não apresentou diferença significativa, conforme demonstra a análise comparativa apresentada na tabela 8 e no gráfico 18.

TABELA 8

Análise comparativa da variável Cargo relacionada
ao Comprometimento Afetivo

Variável	Categoria	N	Medidas descritivas				P	Conclusão
			Mín	Máx	Média	d.p.		
Cargo	Técnico	46	1,9	4,5	3,4	0,5	0,081	T = G
	Gerencial	10	2,7	4,0	3,8	0,4		

FONTE: Dados da pesquisa.

NOTA: O valor de p refere-se à probabilidade de significância do teste de Kruskal-Wallis.

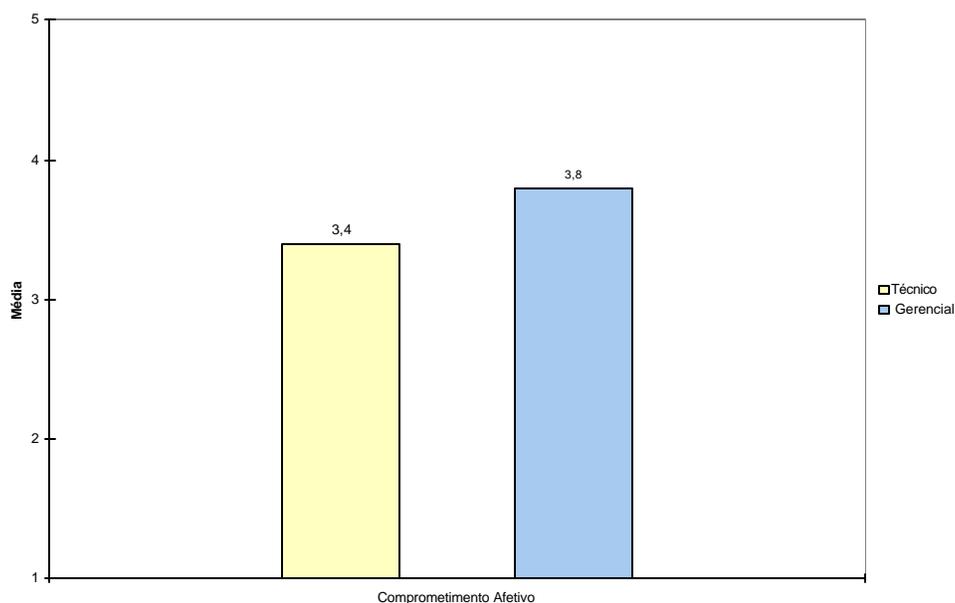


GRÁFICO 18: Caracterização do Comprometimento Afetivo em relação ao Cargo na empresa

FONTE: Dados da pesquisa.

Após a apresentação desses dados, constata-se que a variável idade, ao apresentar correlação significativa com o comprometimento, não contrariou o que é apontado pela literatura em geral. MEYER e ALLEN (1984, apud BANDEIRA,1999) atribuem maior

comprometimento às pessoas de maior idade, argumentando que elas têm motivos diversos para essa atitude, que vai desde a maior satisfação para com o trabalho, a possibilidade de ocupar um cargo mais elevado, até justificar sua permanência na organização por um tempo maior.

Em relação à variável escolaridade, os resultados da literatura em geral apontam para uma relação inversa, isto é, quanto maior a escolaridade, menor é o comprometimento. Neste estudo específico, contrariando as expectativas apontadas pela literatura, a variável não apresentou correlação significativa. O que também foi observado na meta-análise realizada por MATHIEU e ZAJAC(1990).

Buscando resposta para esse dado, entrevistaram-se o gerente do Departamento e alguns funcionários de nível técnico, constatando que a Companhia Energética de Minas Gerais – CEMIG – conta com uma escola na cidade de Sete Lagoas - MG - para treinamento específico na área de atuação do funcionário, isto é, a CEMIG proporciona aos seus funcionários cursos para habilitá-los no desempenho de suas funções.

Esse dado permite inferir que essa instituição, ao qualificar o funcionário para o exercício de suas funções, seja superior ou técnico, nessa área específica, proporciona semelhanças na sua atuação. O que influenciou a não correlação significativa no que se refere à escolaridade e, provavelmente, à variável cargo. Uma vez que essa variável também não apresentou diferenças significativas ao ser analisada.

A variável tempo de serviço não apresentou correlação positiva, contrariando as expectativas apontadas pela literatura de que quanto maior o tempo de permanência do indivíduo na organização, maior o seu comprometimento. Na pesquisa realizada por BRANDÃO (1991), também não foi identificada correlação positiva.

Quanto à análise dos dados presentes no modelo proposto por HACKMAN e OLDHAM (1975), correspondentes às variáveis que medem as dimensões básicas da tarefa (conteúdo do trabalho), estados psicológicos, resultados atitudinais e satisfação contextual, serão apresentados abaixo os resultados.

A tabela 9 demonstra que, em relação às variáveis que medem as dimensões básicas da tarefa (conteúdo do trabalho), as variáveis significância da tarefa – ST – e inter-relacionamento – IR – não diferem significativamente entre si, mas ambas apresentaram medidas significativamente superiores às medidas das variáveis variedade de habilidade – VH –, autonomia – AU –, identidade de tarefa – IT –, *feedback* extrínseco – FE – e *feedback* intrínseco – FI –. Além disso, a variável variedade de habilidade – VH –, por sua vez, apresenta medida significativamente superior às medidas de identidade com a tarefa – IT –, *feedback* extrínseco – FE –, *feedback* intrínseco – FI –. Ressalta-se ainda que não foi observada nenhuma outra diferença significativa.

Conforme dados apresentados na tabela a seguir, constata-se que as variáveis de conteúdo do trabalho (dimensões básicas da tarefa) não apresentaram nenhuma situação que pode ser considerada de insatisfação, uma vez que as médias alcançadas foram acima de 3,5, considerando a escala utilizada de 1 a 5. No entanto, verifica-se que o *feedback* intrínseco apresentou a menor média.

TABELA 9

Análise comparativa das variáveis relacionadas às Dimensões Básicas da Tarefa

Variável	N	Medidas descritivas				P	Conclusão
		Mín.	Máx.	Média	d.p.		
ST	56	3,0	5,0	4,3	0,6	< 0,001	ST = IR > VH, AU, IT, FE, FI VH > IT, FE, FI
IR	56	1,7	5,0	4,2	0,8		
VH	56	2,3	5,0	3,9	0,6		
AU	56	2,3	5,0	3,8	0,5		
IT	56	2,3	5,0	3,7	0,7		
FE	56	2,0	5,0	3,6	0,7		
FI	56	2,0	4,7	3,5	0,6		

Fonte: Dados da pesquisa.

NOTA: O valor de p refere-se à probabilidade de significância do teste de Friedman

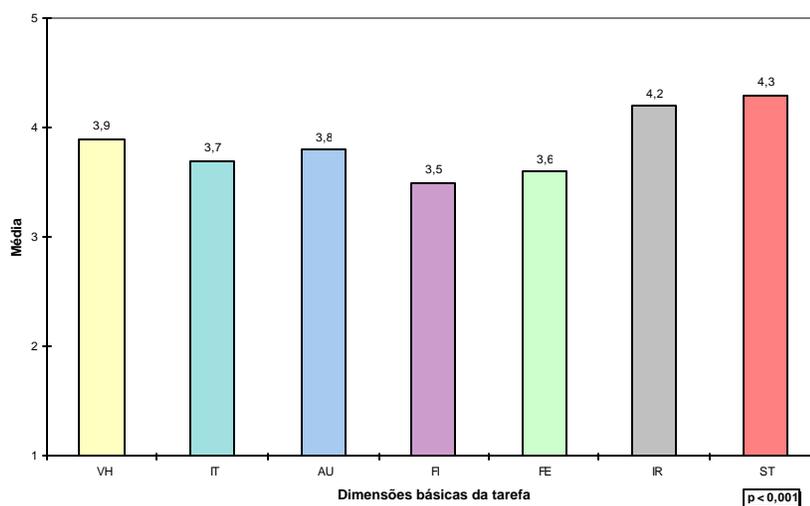


GRÁFICO 19: Análise comparativa das variáveis relacionadas às Dimensões Básicas da Tarefa

FONTE: Dados da pesquisa.

NOTA: O valor de p refere-se à probabilidade de significância do teste de Friedman

Dentre as variáveis relacionadas aos estados psicológicos, observa-se que a medida da variável percepção da significância do trabalho – PST – foi significativamente superior às medidas das variáveis percepção da responsabilidade pelos resultados – PRR – e conhecimento dos resultados do trabalho – CRT –; além disso, a medida da variável percepção da responsabilidade pelos resultados – PRR – foi significativamente superior à medida de conhecimento dos resultados do trabalho – CRT –; conforme demonstrado na tabela 10.

TABELA 10

Análise comparativa das variáveis relacionadas aos estados psicológicos

Variável	N	Medidas descritivas				p	Conclusão
		Mín.	Máx.	Média	d.p.		
PST	57	3,0	5,0	4,1	0,5	< 0,001	PST > PRR > CRT
CRT	57	2,8	4,5	3,4	0,3		
PRR	57	2,7	4,5	3,6	0,4		

FONTE: Dados da pesquisa.

NOTA: O valor de p refere-se à probabilidade de significância do teste de Friedman

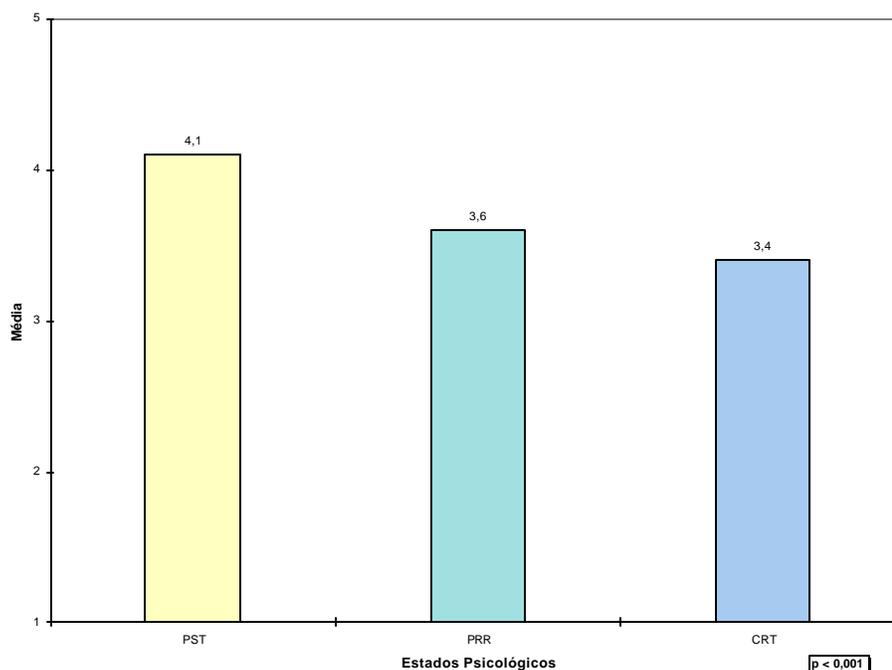


GRÁFICO 20: Análise comparativa das variáveis relacionadas aos Estados Psicológicos

FONTE: Dados da pesquisa.

NOTA: O valor de p refere-se à probabilidade de significância do teste de Friedman.

Quanto às variáveis relacionadas aos resultados atitudinais apresentados no modelo de HACKMAN e OLDHAM (1975), considerados para análise nesta pesquisa, constatou-se, conforme mostra a tabela 11, que a medida da variável motivação interna do trabalho – MIT – foi significativamente superior às medidas das variáveis satisfação geral com o trabalho – SGT – e satisfação com a possibilidade de crescimento – SPC –, e entre essas duas últimas não foi observada diferença significativa.

TABELA 11

Análise comparativa das variáveis relacionadas aos resultados atitudinais

Variável	N	Medidas descritivas				p	Conclusão
		Mín	Máx	Média	d.p.		
MIT	57	2,8	5,0	3,9	0,4	0,001	MIT > (SGT = SPC)
SGT	57	2,2	5,0	3,7	0,6		
SPC	57	2,0	5,0	3,6	0,7		

FONTE: Dados da pesquisa.

NOTA: O valor de p refere-se à probabilidade de significância do teste de Friedman.

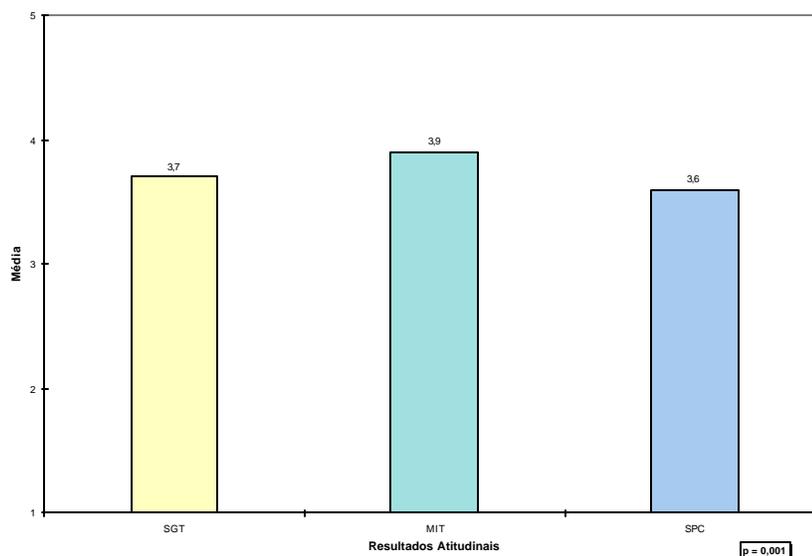


GRÁFICO 21: Análise comparativa das variáveis relacionadas aos Resultados Atitudinais

FONTE: Dados da pesquisa.

No que se refere às variáveis que investigam o contexto do trabalho, observa-se pela tabela 12 que a medida de satisfação com colegas de trabalho – SCT – foi significativamente superior às medidas de satisfação com supervisão – SSU – e satisfação com segurança – SS –; entretanto, as variáveis satisfação com supervisão – SSU – e satisfação com segurança – SS – não diferem entre si. Ressalta-se, ainda, que as medidas dessas três variáveis – SCT, SSU e SS – foram significativamente superiores à medida de satisfação com a compensação – SC –.

Ao observar os resultados atitudinais, tendo como referência o escore obtido, verifica-se que os funcionários não estão insatisfeitos; porém, com relação à satisfação com a supervisão – SSU – e a segurança – SS – no emprego, constata-se situação intermediária. Quanto à compensação – SC –, apresenta menor grau de satisfação de todo os escores apresentados na pesquisa.

TABELA 12

Análise comparativa das variáveis relacionadas às Satisfações Contextuais

Variável	N	Medidas descritivas				p	Conclusão
		Mín	Máx	Média	d.p.		
SCT	58	2,7	5,0	3,9	0,6	< 0,001	SCT > (SSU = SS) > SC
SSU	58	1,3	5,0	3,7	0,7		
SS	58	1,0	5,0	3,6	0,8		
SC	58	1,0	5,0	3,3	1,0		

FONTE: Dados da pesquisa.

NOTA: O valor de p refere-se à probabilidade de significância do teste de Friedman.

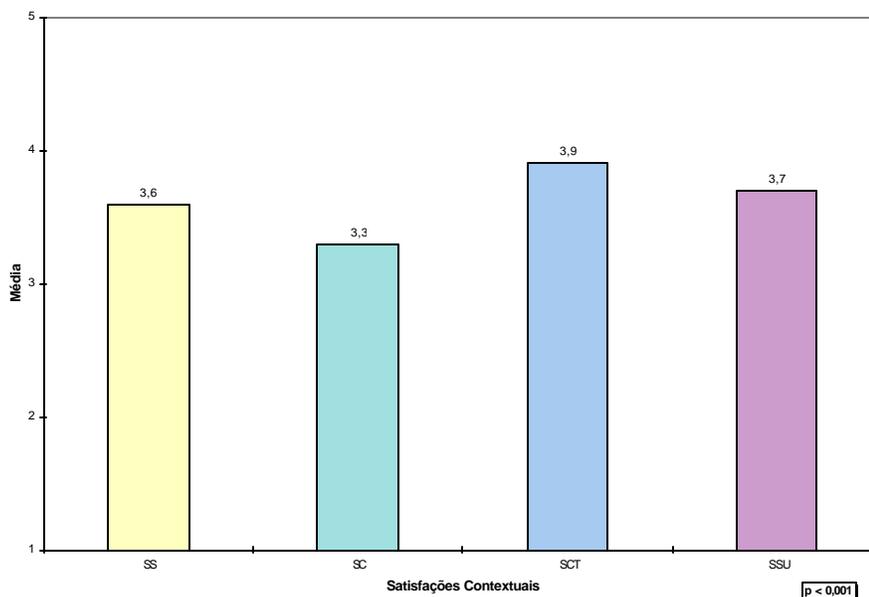


GRÁFICO 22: Análise comparativa das variáveis relacionadas às Satisfações Contextuais

FONTE: Dados da pesquisa.

NOTA: O valor de p refere-se à probabilidade de significância do teste de Friedman.

Considerando os resultados apresentados pela pesquisa, referentes à análise da QVT, buscando mapear o nível de QVT dos funcionários do DN/ED, verifica-se que, dentre as variáveis relacionadas às dimensões básicas da tarefa (conteúdo do trabalho), Significância da Tarefa – ST – e Inter-relacionamento – IT – apresentaram maior escore. A pesquisa realizada por DIAS (1993) também apresentou esse resultado no que se refere ao perfil técnico analisado pelo mesmo. O que leva a inferir que esse resultado é coerente com o tipo de trabalho executado nesse departamento e com o perfil técnico apresentado pelos seus funcionários.

No que se refere à presença das variáveis que compõem o estado psicológico, percepção da significância do trabalho – PST –, percepção da responsabilidade pelos resultados – PRR – e conhecimento dos resultados do trabalho –CRT –, segundo HACKMAN e OLDHAM (1975), elas conduziriam o indivíduo a sentir-se satisfeito e motivado,

propiciando assim benefícios para a empresa, como baixa rotatividade, assiduidade e qualidade do trabalho. Observa-se nesta pesquisa que o menor escore apresentado nesse grupo foi 3,4. Vale destacar que a variável percepção da significância do trabalho – PST – foi a que apresentou maior escore, 4,1. Constatou-se, com esses dados, que o estado psicológico dos indivíduos que desenvolvem suas atividades nesse departamento apresenta um nível satisfatório. Observa-se, conforme dados da empresa, que o índice de infreqüência é relativamente baixo.

Porém, a variável conhecimento dos resultados do trabalho – CRT – foi significativamente inferior à percepção da responsabilidade pelos resultados – PRR –. Isso revela que, provavelmente, os funcionários desse departamento estão necessitando de mecanismos que proporcionem maior conhecimento dos resultados de seu trabalho.

No que diz respeito às variáveis que compõem o grupo resultados atitudinais, a variável motivação interna do trabalho – MIT – apresentou maior significância em relação às outras variáveis. Essas variáveis serão analisadas posteriormente, verificando a sua correlação com as demais variáveis que compõem o modelo de HACKMAN e OLDFHAM (1975).

Com referência às variáveis que compõem o grupo contexto do trabalho, que aponta as principais fontes de satisfação ou insatisfação com o ambiente de trabalho, todos os escores caminham para o extremo positivo da escala, demonstrando tendência para a satisfação com os aspectos pesquisados. Os melhores níveis de satisfação referem-se aos colegas e supervisão. O que indica, possivelmente, satisfação com os relacionamentos sociais internos. Isso pôde ser constatado em um relato feito por um funcionário de nível técnico, externando o seguinte sentimento:

“Aqui é ótimo para se trabalhar, tanto os colegas como a supervisão nos incentivam a procurar melhorar cada dia mais.”

Nesse momento, contudo, o funcionário relatou que só tinha um receio. Era referente às mudanças efetuadas na empresa, através da reestruturação; o que, segundo ele, poderia fazer perder o vínculo de amizade e comprometimento existente em tal ambiente.

Quanto à variável satisfação com a compensação – SC –, essa revelou o menor escore de todas as variáveis que compõem o modelo. Ao questionar alguns funcionários sobre esse item, um deles manifestou que a sua relativa insatisfação é decorrente da diferença do seu poder aquisitivo quando iniciou a sua vida na empresa e nos dias de hoje:

“Quando entrei na empresa, eu recebia um valor de mais ou menos doze salários mínimos. Hoje, não ganho isso. Observe, que apesar disso, não ganhamos mal, se considerarmos o mercado regional como um todo. Mas meu poder aquisitivo caiu.”

Outro funcionário demonstrou insatisfação no que se refere ao salário que recebe, em relação ao mesmo nível hierárquico, dentro da empresa.

Ao constatar essa realidade, procurou-se informar sobre o plano de carreira. Na empresa existe um plano de carreira, porém o mesmo está sendo reformulado. O que tem gerado insatisfação por parte do quadro de funcionários. Vale ressaltar que, conforme relato da gerência, nesse departamento, existia um recurso que era utilizado para a avaliação do desempenho, mas deixou de ser aplicado uma vez que se apresentavam os resultados ao funcionário, porém não se podia fazer nada, nem punir quem estava desempenhando mal suas funções, nem premiar quem as estivesse executando bem. Isso ocorria em função da não existência na empresa de um programa de avaliação de desempenho que atendesse às suas necessidades.

Mediante os resultados apresentados pelas variáveis que compõem o modelo de HACKMAN e OLDFHAM (1975), buscou-se analisar quais foram significativamente correlacionadas com o comprometimento comportamental e afetivo.

A tabela 13 mostra a medida de correlação do comprometimento comportamental com as variáveis de conteúdo do trabalho. Em relação às dimensões básicas da tarefa, observa-se que somente as variáveis identidade com a tarefa – IT –, autonomia – AU – e *feedback* extrínseco – FE – foram significativamente correlacionadas com o comprometimento comportamental. Com relação aos estados psicológicos, as variáveis percepção da significância do trabalho – PST – e percepção da responsabilidade pelos resultados – PRR – foram significativamente correlacionadas com o comprometimento comportamental. Além disso, as três variáveis referentes aos resultados atitudinais, satisfação geral com o trabalho – SGT –, motivação interna do trabalho – MIT – e satisfação com a possibilidade de crescimento – SPC – apresentaram correlação significativa com o comprometimento comportamental, sendo que a satisfação geral com o trabalho – SGT – e a satisfação com as possibilidades de crescimento – SPC – apresentaram os maiores índices de correlação de 0,52 e 0,55 (considerados moderados $\rightarrow r < 0,70$), respectivamente. Já com relação às satisfações contextuais, observa-se que todas as variáveis analisadas foram significativamente correlacionadas com o comprometimento comportamental, em que a satisfação com colegas de trabalho – SCT – apresentou o maior índice de correlação.

TABELA 13

Análise de correlação do Comprometimento Comportamental com
as variáveis de Conteúdo do Trabalho.

Conteúdo do trabalho	Variável	N	Correlação	P
<i>Dimensões básicas da tarefa</i>	VH	57	0,21	0,120
	IT	57	0,31	0,021
	AU	57	0,47	< 0,001
	FI	56	0,01	0,928
	FE	57	0,28	0,032
	IR	57	0,03	0,844
	ST	57	-0,14	0,305
<i>Estados Psicológicos</i>	PST	57	0,41	0,001
	PRR	56	0,43	< 0,001
	CRT	57	0,02	0,886
<i>Resultados Atitudinais</i>	SGT	57	0,52	< 0,001
	MIT	56	0,32	0,018
	SPC	57	0,55	< 0,001
<i>Satisfações Contextuais</i>	SS	57	0,46	< 0,001
	SC	57	0,36	0,005
	SCT	57	0,63	< 0,001
	SSU	57	0,41	0,002

FONTE: Dados da pesquisa.

NOTA: O valor de p refere-se à probabilidade de significância do teste da correlação de Pearson.

No que se refere à medida de correlação do comprometimento afetivo – CA – com as variáveis de conteúdo do trabalho, os resultados são apresentados na tabela 14. Para esse comprometimento, observou-se que o resultado foi muito similar ao encontrado no comprometimento comportamental.

Em relação às dimensões básicas da tarefa, as variáveis identidade com a tarefa – IT –, autonomia – AU – e *feedback* extrínseco – FE – foram significativamente correlacionadas ao comprometimento afetivo. Já as variáveis percepção da significância do trabalho – PST – e percepção da responsabilidade pelos resultados – PRR –, referentes aos estados psicológicos, foram significativamente correlacionadas ao comprometimento afetivo.

Em relação aos resultados atitudinais e às satisfações contextuais, todas as variáveis analisadas foram significativamente correlacionadas ao comprometimento afetivo. E, além disso, observou-se que, assim como ocorre no comprometimento comportamental, a variável satisfação com colegas de trabalho – SCT – foi a variável que apresentou o maior índice de correlação com o comprometimento afetivo. Ressalta-se que todas as correlações foram positivas, ou seja, à medida que uma variável cresce a outra também cresce.

TABELA 14

Análise de correlação do Comprometimento Afetivo com
as variáveis de Conteúdo do Trabalho

Conteúdo do trabalho	Variável	N	Correlação	P
<i>Dimensões básicas da tarefa</i>	VH	57	0,15	0,267
	IT	57	0,31	0,017
	AU	57	0,49	< 0,001
	FI	56	0,01	0,924
	FE	57	0,41	0,001
	IR	57	0,00	0,976
	ST	57	-0,14	0,297
<i>Estados Psicológicos</i>	PST	57	0,56	< 0,001
	PRR	56	0,44	< 0,001
	CRT	57	0,23	0,081
<i>Resultados Atitudinais</i>	SGT	57	0,66	< 0,001
	MIT	56	0,43	< 0,001
	SPC	57	0,64	< 0,001
<i>Satisfações Contextuais</i>	SS	57	0,61	< 0,001
	SC	57	0,48	< 0,001
	SCT	57	0,69	< 0,001
	SSU	57	0,56	< 0,001

FONTE: Dados da pesquisa.

NOTA: O valor de p refere-se à probabilidade de significância do teste da correlação de Pearson.

Ao fazer uma correlação dos dados referentes ao comprometimento comportamental e comprometimento afetivo com os que subsidiaram a análise do potencial motivacional da tarefa – PMT –, apresentada na tabela 15, pode-se constatar que a medida de correlação do PMT com o comprometimento afetivo, assim como com o comprometimento comportamental, embora seja significativa, não é forte ($r < 0,40$).

TABELA 15

Análise de correlação do Potencial Motivacional da Tarefa – PMT – com os comprometimentos afetivo e comportamental

Variável	N	Coefficiente de Correlação (r)	P
Comprometimento Afetivo	56	0,34	0,009
Comprometimento Comportamental	56	0,32	0,017

FONTE: Dados da pesquisa.

NOTA: O valor de p refere-se à probabilidade de significância do teste da correlação de Pearson.

Na análise comparativa entre o comprometimento comportamental e afetivo, os resultados demonstram que a medida do comprometimento comportamental é significativamente superior à medida do comprometimento afetivo. A tabela 16 mostra que existem diferenças significativas ($p < 0,05$) entre as medidas das variáveis.

TABELA 16

Análise comparativa do Comprometimento Comportamental e Afetivo

Variável	N	Medidas descritivas				P	Conclusão
		Mín.	Máx.	Média	d.p.		
Comprometimento Comportamental	56	3,5	4,8	4,1	0,4	< 0,001	1 > 2
Comprometimento Afetivo	56	1,9	4,5	3,4	0,5		

FONTE: Dados da pesquisa.

NOTA: O valor de p refere-se à probabilidade de significância do teste de Friedman.

Mediante o resultado apresentado na tabela 16, buscou-se fazer uma análise segundo o que aponta a teoria. Constatou-se que o comprometimento comportamental é visto como uma avaliação que o funcionário coloca em prática, de forma a permanecer a harmonia entre o seu comportamento e as suas atitudes, sendo sedimentada através de um elo psicológico e comportamental efetivo e consistente entre indivíduo e organização. Avaliam-se, também, três aspectos decorrentes das ações previamente consideradas pelo indivíduo, que são: volição, reversibilidade e caráter público. O que torna, de acordo com a teoria, o indivíduo mais ou menos comprometido.

O que se constata, especificamente nesse departamento, é que as suas ações, além de terem um caráter eminentemente dotado de conteúdo técnico, refletem diretamente na vida do cliente da empresa, seja de pequeno, médio ou grande portes. O que nos leva a inferir que as características das funções desempenhadas pelos funcionários desse departamento influenciaram significativamente nos resultados, apontando o comprometimento comportamental mais significativo que o comprometimento afetivo.

Na pesquisa efetuada por DIAS (1993), o autor afirma que no funcionário, cujo perfil é técnico, o comprometimento é desenvolvido de forma mais complexa e apresenta uma tendência a uma manifestação de um comprometimento com características mais comportamentais.

Procurando, também, mapear o nível de QVT, dos funcionários do DN/ED, realizou-se uma análise de correlação entre os dados obtidos, no que se refere às variáveis que compõem o modelo e às que proporcionam dimensionar os resultados atitudinais.

Constata-se, através da análise, que a variável satisfação geral com o trabalho – SGT – é significativamente correlacionada com as variáveis autonomia – AU – e *feedback* extrínseco – FE – no que diz respeito às dimensões básicas do trabalho. Com relação aos

estados psicológicos, as variáveis percepção da significância do trabalho – PST – e percepção da responsabilidade pelos resultados – PRR – foram significativamente correlacionadas com a satisfação geral com o trabalho – SGT –. Além disso, todas as variáveis referentes às satisfações contextuais foram significativamente correlacionadas com a satisfação geral com o trabalho – SGT –, conforme demonstrado na tabela 17.

TABELA 17

Análise de correlação do resultado atitudinal Satisfação Geral com o Trabalho – SGT – com as variáveis de Conteúdo do Trabalho

Conteúdo do trabalho	Variável	N	Correlação	P
<i>Dimensões básicas da tarefa</i>	VH	57	0,15	0,275
	IT	58	0,10	0,468
	AU	57	0,52	< 0,001
	FI	56	-0,14	0,310
	FE	58	0,39	0,003
	IR	58	-0,18	0,169
	ST	58	-0,22	0,103
<i>Estados Psicológicos</i>	PST	58	0,62	< 0,001
	PRR	57	0,28	0,033
	CRT	58	0,18	0,183
<i>Satisfações Contextuais</i>	SS	58	0,56	< 0,001
	SC	58	0,35	0,007
	SCT	58	0,57	< 0,001
	SSU	58	0,52	< 0,001

FONTE: Dados da pesquisa.

NOTA: O valor de p refere-se à probabilidade de significância do teste de correlação de Pearson.

A tabela 18 mostra que a variável motivação interna do trabalho – MIT – apresentou correlação significativa no que se refere às variáveis variedade de habilidade – VH –, autonomia – AU – e feedback extrínseco – FE –. Com relação aos estados psicológicos, as variáveis percepção da significância do trabalho – PST – e percepção da responsabilidade

pelos resultados – PRR – apresentaram correlações significativas correlacionadas com a variável motivação interna do trabalho – MIT –. E as variáveis satisfação com segurança – SS –, satisfação com compensação – SC – e satisfação com supervisão – SSU – foram significativamente correlacionadas com a variável motivação interna do trabalho – MIT –. Ressalta-se que as demais variáveis apresentaram um grau fraco ou moderado de correlação.

TABELA 18

Análise de correlação do resultado atitudinal Motivação Interna do Trabalho – MIT – com as variáveis de Conteúdo do Trabalho

Conteúdo do trabalho	Variável	N	Correlação	P
<i>Dimensões básicas da tarefa</i>	VH	56	0,27	0,044
	IT	57	0,19	0,165
	AU	56	0,37	0,005
	FI	55	-0,13	0,335
	FE	57	0,39	0,003
	IR	57	0,18	0,184
	ST	57	0,07	0,610
<i>Estados Psicológicos</i>	PST	57	0,49	< 0,001
	PRR	56	0,42	0,001
	CRT	57	0,10	0,454
<i>Satisfações Contextuais</i>	SS	57	0,35	0,008
	SC	57	0,43	< 0,001
	SCT	57	0,25	0,064
	SSU	57	0,38	0,003

FONTE: Dados da pesquisa.

NOTA: O valor de p refere-se à probabilidade de significância do teste da correlação de Pearson.

A tabela 19 apresenta as medidas de correlação referentes à satisfação com as possibilidades de crescimento – SPC –. No que diz respeito às dimensões básicas da tarefa, foi observado que as variáveis identidade com a tarefa – IT –, autonomia – AU – e *feedback* extrínseco – FE – foram significativamente correlacionadas com a satisfação com as possibilidades de crescimento – SPC –. Já em relação aos estados psicológicos, as variáveis

percepção da significância do trabalho – PST – e percepção da responsabilidade pelos resultados – PRR – foram significativamente correlacionadas com a satisfação com as possibilidades de crescimento – SPC –. Além disso, todas as variáveis referentes às satisfações contextuais apresentaram correlações significativas com a satisfação com as possibilidades de crescimento – SPC –.

TABELA 19

Análise de correlação do resultado atitudinal Satisfação com as Possibilidades de Crescimento – SPC – com as variáveis de Conteúdo do Trabalho

Conteúdo do trabalho	Variável	N	Correlação	P
<i>Dimensões básicas da tarefa</i>	VH	57	0,37	0,004
	IT	58	0,27	0,038
	AU	57	0,54	< 0,001
	FI	56	-0,06	0,646
	FE	58	0,42	0,001
	IR	58	-0,07	0,610
	ST	58	0,00	0,966
<i>Estados Psicológicos</i>	PST	58	0,61	< 0,001
	PRR	57	0,31	0,019
	CRT	58	0,18	0,182
<i>Satisfações Contextuais</i>	SS	58	0,62	< 0,001
	SC	58	0,37	0,004
	SCT	58	0,59	< 0,001
	SSU	58	0,59	< 0,001

FONTE: Dados da pesquisa

NOTA: O valor de p refere-se à probabilidade de significância do teste da correlação de Pearson.

Visando ainda obter mais informações que pudessem subsidiar a análise, quanto à qualidade de vida no trabalho, realizamos uma análise de correlação entre a variável potencial motivacional da tarefa – PMT –, jornada de trabalho e tempo em que os funcionários trabalham na instituição, bem como o cargo que ocupam.

A tabela 20 apresenta uma análise comparativa do potencial motivacional da tarefa – PMT – em relação às jornadas de trabalho. Observou-se que não existe diferença significativa ($p > 0,05$) da medida de PMT entre os respondentes que trabalham em jornada diurna de oito horas com intervalo e aqueles respondentes que trabalham em turnos de trabalho alternados segundo escala. Portanto, pode-se dizer que para esses dois grupos de funcionários o nível do potencial motivacional da tarefa – PMT – foi semelhante.

TABELA 20
Análise comparativa do Potencial Motivacional da Tarefa – PMT –
em relação à Jornada de Trabalho

Jornada de trabalho	N	Medidas descritivas				P	Conclusão
		Mín	Máx	Média	d.p.		
Jornada diurna de oito Horas com intervalo	46	2,8	4,5	3,9	0,4	0,473	A = B
Turnos de trabalho Alternados Segundo escala	10	3,3	4,0	3,8	0,3		

FONTE: Dados da pesquisa.

NOTA: O valor de p refere-se à probabilidade de significância do teste de Kruskal-Wallis.
Dois casos sem informação

LEGENDA: A → Jornada diurna de oito horas com intervalo

B → Turnos de trabalho alternados segundo escala

E, conforme mostrado na tabela 21, não existe diferença significativa entre os dois grupos de funcionários quanto ao tempo em que trabalham na instituição ($p > 0,05$), no que se refere ao potencial motivacional da tarefa – PMT –.

TABELA 21

Análise comparativa do Potencial Motivacional da Tarefa – PMT – em relação ao tempo em que trabalha na instituição

Tempo	N	Medidas descritivas				P	Conclusão
		Mín	Máx	Média	d.p.		
De 9 a 12 anos	15	3,1	4,1	3,7	0,3	0,148	A = B
Acima de 12 anos	40	2,8	4,5	3,9	0,4		

FONTE: Dados da pesquisa.

NOTA: O valor de p refere-se à probabilidade de significância do teste de Kruskal-Wallis. Dois casos sem informação. Na construção do teste não se considerou o respondente que trabalha na instituição entre 9 a 11 meses (1 caso)

LEGENDA: A → De 9 a 12 anos B → Acima de 12 anos

De acordo com os dados apresentados na tabela 22, verifica-se que os funcionários de nível gerencial apresentam o potencial motivacional da tarefa – PMT – significativamente superior aos de nível técnico ($p < 0,05$).

TABELA 22

Análise comparativa do Potencial Motivacional da Tarefa – PMT – relacionada com o cargo ocupado na instituição

Variável	Cargo	n	Medidas descritivas				P	Conclusão
			Mín	Máx	Média	d.p.		
PMT	Técnico	45	2,8	4,3	3,8	0,3	0,031	G > T
	Gerencial	10	3,1	4,5	4,0	0,4		

FONTE: Dados da pesquisa.

NOTA: O valor de p refere-se à probabilidade de significância do teste de Kruskal-Wallis.

LEGENDA: T = Técnico G = Gerencial

Ao comparar o potencial motivacional da tarefa – PMT –, no que se refere à jornada de trabalho, tempo de serviço e cargo, constata-se que o mesmo só se apresenta significativamente superior na variável cargo. Esse resultado foi também constatado em outras pesquisas.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A complexidade do tema e os problemas conceituais que envolvem os estudos sobre comprometimento organizacional, nesta pesquisa, o comprometimento comportamental e afetivo, assim como a Qualidade de Vida no Trabalho – QVT - foram o grande estímulo para que pudéssemos empreender este trabalho.

Entretanto, explicar todas as suas vertentes, do mesmo modo que tirar conclusões ambiciosas, não foi nossa pretensão. Buscamos, sim, atingir os objetivos propostos nesta pesquisa que foram mapear o grau de comprometimento dos funcionários em um departamento de uma empresa de economia do Estado de Minas Gerais, mapear os níveis de Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários nesse departamento e verificar se a Qualidade de Vida no Trabalho interfere no comprometimento organizacional dos funcionários dessa empresa, mais especificamente no DN/ED, da Superintendência Regional de Distribuição Norte, da CEMIG.

Participaram desta pesquisa todos os funcionários lotados no departamento, isto é, os 58 funcionários, englobando o nível gerencial, técnico e administrativo, apresentando a pesquisa característica de censo.

No que se refere ao mapeamento do grau de comprometimento organizacional, seja comportamental ou afetivo, nesse caso específico, conclui-se que, das variáveis demográficas e ocupacionais consideradas, apenas a variável faixa etária apresentou correlação significativa.

Quanto à análise das variáveis que compõem o modelo de HACKMAN e OLDHAM (1975), que apresentaram correlação significativa com o comprometimento comportamental e afetivo, foi detectado o seguinte resultado: no que se refere ao conteúdo do

trabalho (dimensões básicas da tarefa), somente as variáveis identidade com a tarefa – IT –, autonomia – AU – e *feedback* extrínseco – FE – foram significativamente correlacionadas.

Já com relação ao grupo de variáveis que indicam os estados psicológicos, apresentaram correlação significativa com o comprometimento comportamental e afetivo a percepção da significância do trabalho – PST – e a percepção da responsabilidade pelos resultados – PRR –. Relativamente ao grupo que compõe as variáveis que analisam os resultados atitudinais, constata-se que as três variáveis satisfação geral com o trabalho – SGT –, motivação interna do trabalho – MIT – e satisfação com a possibilidade de crescimento – SPC – apresentaram correlação significativa com o comprometimento comportamental. É importante ressaltar que as variáveis satisfação geral com o trabalho – SGT – e satisfação com a possibilidade de crescimento – SPC – mostraram maiores índices de correlação.

Quanto à satisfação contextual, todos os escores caminham para o extremo positivo da escala, demonstrando tendência para a satisfação. Observa-se que todas as variáveis analisadas foram significativamente correlacionadas com o comprometimento, tanto o comportamental quanto o afetivo. Porém, vale ressaltar que a variável satisfação com colegas de trabalho – SCT – apresentou o maior índice de correlação. É importante enfatizar que todas as correlações foram positivas, isto é, à medida que uma variável cresce a outra também cresce.

Quando analisados comparativamente, os comprometimentos comportamental e afetivo, constatou-se que os funcionários do Departamento de Engenharia Norte - DN/ED - apresentaram a medida de comprometimento comportamental significativamente superior à medida do comprometimento afetivo. O que, conforme demonstrado em outras pesquisas, ocorre em função do perfil técnico predominante nos funcionários lotados nesse departamento

Ao analisar os dados que proporcionaram o mapeamento do nível de Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários do Departamento de Engenharia Norte -DN/ED-, constata-se que, segundo o modelo das características da tarefa de HACKMAN e OLDHAM (1975), os resultados da pesquisa indicaram que a qualidade de vida dos funcionários pesquisados apresentou um nível satisfatório para as variáveis medidas.

Verifica-se nessa análise que todas as variáveis relacionadas a dimensões básicas da tarefa (conteúdo do trabalho) foram avaliadas positivamente pela maioria dos participantes da pesquisa. Destacando-se as variáveis relacionadas à significância da tarefa – ST – e inter-relacionamento – IT –, que apresentaram medidas significativamente superiores às medidas das demais variáveis que compõem o grupo. Observa-se, porém, que a variável variedade de habilidade – VH – apresentou média inferior a essas variáveis, mas foi significativamente superior às medidas identidade com a tarefa – IT –, *feedback* extrínseco – FE – e *feedback* intrínseco – FI –.

Quanto às variáveis relacionadas ao estado psicológico, conclui-se que a variável percepção da significância do trabalho – PST – foi significativamente superior às medidas das variáveis percepção da responsabilidade pelos resultados – PRR – e conhecimento dos resultados do trabalho – CRT –. Todavia, conhecimento dos resultados do trabalho – CRT – foi significativamente inferior à percepção da responsabilidade pelos resultados – PRR –.

No que se refere às variáveis relacionadas aos resultados atitudinais, a motivação interna do trabalho – MIT – apresentou-se significativamente superior às demais – SGT, SPC –. Constatou-se, porém, que entre as variáveis satisfação geral com o trabalho – SGT – e satisfação com a possibilidade de crescimento – SPC – não foi observada diferença significativa.

Ao fazer uma análise de correlação entre essas variáveis (resultados atitudinais) e as demais que compõem o modelo de HACKMAN e OLDHAM (1975), foi identificado o seguinte resultado: a variável satisfação geral com o trabalho – SGT –, quando correlacionada com as variáveis dimensões básicas da tarefa – VH, IT, AU, FI, FE, IR, ST –, apresenta correlação com a variável autonomia – AU –, *feedback* extrínseco – FE –. Com relação ao estado psicológico, as variáveis percepção da significância do trabalho – PST – e percepção da responsabilidade pelos resultados – PRR – apresentaram correlação significativa com a satisfação geral com o trabalho – SGT –. No que se refere às variáveis satisfações contextuais, todas foram significativamente correlacionadas com a satisfação geral com o trabalho – SGT –.

No que se refere à variável motivação interna do trabalho – MIT –, ao ser correlacionada com as dimensões básicas da tarefa, somente as variáveis variedade de habilidade – VH –, autonomia – AU – e *feedback* extrínseco – FE – apresentaram correlação significativa.

Quanto às variáveis que compõem o grupo que analisa os estados psicológicos, mostraram correlação significativa com a percepção da significância do trabalho – PST – e percepção da responsabilidade pelos resultados – PRR –.

Já com relação às variáveis que constituem o grupo satisfações contextuais, somente a variável satisfação com colegas de trabalho – SCT – não apresentou correlação significativa com a motivação interna com o trabalho – MIT –.

Ao analisar as variáveis que mostraram correlação com a satisfação com as possibilidades de crescimento – SPC –, verifica-se que, das variáveis que compõem o grupo dimensões básicas da tarefa (conteúdo da tarefa), foram significativamente correlacionadas as variáveis identidade com a tarefa – IT –, autonomia – AU – e *feedback* extrínseco – FE –.

Já com relação aos estados psicológicos, as variáveis percepção da significância do trabalho – PST – e percepção da responsabilidade pelos resultados – PRR – foram significativamente correlacionadas. Quanto às variáveis satisfações contextuais, todas apresentaram-se correlacionadas com a satisfação com as possibilidades de crescimento – SPC –.

Constata-se, quando se analisam todas as variáveis relacionadas aos resultados atitudinais – SGT, MIT, SPC – com as demais variáveis, que, no que se refere às dimensões básicas da tarefa, permanecem fazendo correlação com as três variáveis a autonomia – AU – e *feedback* extrínseco – FE –. No que se refere às demais variáveis, constata-se que a variável motivação interna do trabalho – MIT – apresenta correlação significativa com a variável variedade de habilidade – VH –. Já a variável satisfação com as possibilidades de crescimento – SPC – mostra correlação com a variável identidade com a tarefa – IT –.

Quanto à análise do potencial motivacional da tarefa – PMT –, em relação à jornada de trabalho, tempo em que trabalha na instituição e cargo, constata-se, somente na variável cargo, diferença significativa; isto é, no nível gerencial, a tarefa apresenta um potencial motivacional significativamente superior ao nível técnico.

Ao fazer uma avaliação das diversas variáveis que compõem os fatores que analisam a QVT e o comprometimento organizacional, que são fundamentais no comportamento do indivíduo na organização e ao verificar se a QVT interfere no comprometimento organizacional dos funcionários envolvidos nesta pesquisa, constata-se que a análise de correlação das variáveis que analisam o PMT com o comprometimento, embora seja significativa, não é forte. Uma vez detectado esse fato, verificou-se o resultado obtido na análise de correlação dos comprometimentos comportamental e afetivo com as variáveis indicadoras de QVT do modelo de HACKMAN e OLDHAM (1995). Constatou-se, conforme

foi apresentado nessa análise, que apenas algumas variáveis mostraram correlação e, mesmo assim, não uma forte correlação. Pode-se então inferir que a Qualidade de Vida no Trabalho não é o único componente que interfere no comprometimento organizacional dos funcionários desse departamento e vice-versa.

Observa-se também, tomando-se como base o conjunto dos resultados quantitativos, as entrevistas e as conversas informais neste estudo, que o Departamento de Engenharia Norte - DN/ED - foi afetado pelas mudanças verificadas na empresa. Isso ocorreu principalmente no que se refere a sua estrutura. No entanto, os condutores do processo têm conseguido minimizar esse fato. Isso é constatado quando se analisam os resultados encontrados na pesquisa, uma vez que, durante todo o processo de pesquisa e entrevista, a pesquisadora obteve total liberdade de conversar e conhecer todo o processo, sem a interferência da empresa.

Observa-se, no entanto, que a entrada do sócio acelerou algumas ações já estudadas no processo de implantação de programas de gestão, como o de qualidade total. O que pressionou a redução do número de funcionários, sendo adotado, além de outras medidas, o Plano de Desligamento Incentivado -PDI-. Com essas medidas, o quadro de funcionários foi reduzido em torno de 30%.

Constata-se que, mesmo ocorrendo essas mudanças, os funcionários ainda se sentem relativamente seguros, uma vez que a empresa é estatal e todo o contingente tem sido reaproveitado, isto é, tem ocorrido um remanejamento de pessoal entre os setores, inclusive com cursos para habilitá-los para a nova função.

Alguns funcionários relataram que isso ocorre em função da realidade do mercado e que se a CEMIG não se preparar, até eles não terão mais emprego. Nesses relatos, o que se detecta, no entanto, é a insatisfação quanto ao processo de avaliação de desempenho, que não

existe. Segundo alguns funcionários e a própria gerência, existia um processo que não pôde ser continuado. Isso ocorria em função das normas da empresa. Por ser estatal, não dava condições nem de premiar quem executava bem suas atividades, nem de punir quem não executava de forma adequada. O que, segundo alguns relatos, causava desmotivação ao funcionário que desempenhava bem a sua função.

Observa-se, também, uma carência dos empregados quanto:

- à utilização de um instrumento de avaliação de desempenho;
- a uma reformulação no plano de cargos e salários que minimize as diferenças salariais existentes;
- à adoção de um critério informal de reconhecimento do trabalho.

Constata-se, também, através da pesquisa:

- a grande maioria dos funcionários se identificam com a empresa; isso pode ser observado ao analisar os resultados apresentados na tabela 25, referente à parte III do questionário;
- a autonomia para realizar as atividades do departamento proporciona um elevado nível de satisfação;
- os funcionários estão dispostos a enfrentar desafios propostos pelas tarefas;
- a existência de satisfação em trabalhar com uma gerência que proporciona abertura e aproximação para discutir os problemas presentes no departamento;
- o receio de o departamento crescer e, conseqüentemente, o vínculo não permanecer;
- o desejo de a empresa progredir e continuar contribuindo para o seu crescimento, assim como continuar crescendo com ela.

De acordo com os resultados apresentados, observa-se que a empresa conta com funcionários com um elevado grau de comprometimento comportamental, o que pode ser observado em pesquisas cujo perfil do respondente é semelhante ao apresentado nesta pesquisa, isto é, com predominância do perfil técnico.

Quanto à Qualidade de Vida no Trabalho, o nível de satisfação também se mostra de forma positiva. Recomenda-se, porém, considerando os aspectos levantados e buscando minimizar aqueles revelados como possíveis redutores de satisfação, que a empresa procure:

- desenvolver um modelo de avaliação de desempenho que se adapte à realidade da instituição;
- instituir um programa de reconhecimento do empregado quanto aos resultados obtidos na realização de suas tarefas;
- verificar quais os mecanismos utilizados para proporcionar um ambiente social satisfatório;
- continuar valorizando seus funcionários através do processo de recrutamento e seleção internos.

Observa-se também, com esta análise, que as empresas precisam cada vez mais de funcionários comprometidos, uma vez que as novas tecnologias tendem a perder sua efetividade, caso a instituição não disponha de funcionários integrados e participativos e, principalmente, que busquem e encontrem no trabalho condições de auto-realização e crescimento.

Constata-se, nesta pesquisa, que a relação do indivíduo com a organização deve ser cada dia mais aprofundado. Devem ser verificados quais os fatores pessoais e de contexto que afetam o comprometimento e a Qualidade de Vida no Trabalho do ser humano, uma vez

que novas formas de gestão e tecnologias são adotadas e a compreensão dos fatores que proporcionam harmonia entre as diversas partes componentes desse processo é essencial e decisiva para o sucesso de qualquer organização. O que se observa é o indivíduo como o diferencial dentro das organizações competitivas. Não adianta ter tecnologia de ponta sem um potencial humano adequado, comprometido e competente para exercer as atividades sob sua responsabilidade. O homem é a diferença nas diversas empresas que buscam garantir a sua sobrevivência nesse mercado de mudanças constantes.

Considerando os resultados obtidos através da pesquisa, para a academia, recomendamos outras pesquisas envolvendo os fatores comprometimento organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho em outras unidades da CEMIG, assim como em outras empresas do setor energético, principalmente empresas privatizadas. Recomenda-se também que se desenvolvam trabalhos comparativos entre empresa privatizadas e não privatizadas, assim como em empresas de outros setores. Tais trabalhos terão como objetivo conhecer melhor os fatores envolvidos nesta pesquisa, possibilitando, assim, possíveis generalizações.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALLUTO, J., HREBINIAK, L .G., ALONSO, R. On operationalizing the concept of commitment. *Social Forces*, v.20, p.448-454,1973.
2. ALMEIDA, M. S. *Qualidade de Vida no Trabalho e gestão da qualidade em empresas de informática*. Belo Horizonte: Escola de Biblioteconomia da UFMG, 1996. (Dissertação, Mestrado em Ciência da Informação).
3. ARGYRIS, C. *A integração indivíduo – organização*. São Paulo, Atlas, 1975. Cap.1: p.15-31.
4. AZJEN, I., FISHBEIN, M. *Understanding attitudes and predicting social behavior*. EnglewoodCliffs, NY: Prentice-Hall,inc. 1980.
5. BANDEIRA, M. L. *Investigando o impacto das politicas de recursos humanos no comprometimento organizacional em uma empresa de serviços do setor público*. Belo Horizonte: UFMG, FACE, CEPEAD, 1999.182. (Dissertação, Mestrado em Administração).
6. BARBOSA, J. N. *A trajetória profissional e qualidade de vida no trabalho dos egressos do curso de Mestrado em Administração da FACE/UFMG*. Belo Horizonte: UFMG, FACE, CEPEAD, 1997. (Dissertação, Mestrado em Administração).
7. BARNARD, C. I. *As funções do executivo*. São Paulo:Atlas,1971.
8. BASTOS, A. V. B. *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Brasília, UNB, 1994. 293(Tese, Doutorado em Psicologia).
9. _____. Comprometimento organizacional: um balanço dos Resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.33,n.3, p.52-64, maio/jun. 1993.
10. _____. Os vínculos indivíduo-organização: uma revisão da pesquisa sobre comprometimento organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 16, 1992, Canela(RS). *Anais...* Canela: ANPAD, v.6: Organizações, p.290-304.
11. BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, v.66, n.1, p.32-40, 1960.
12. BORGES-ANDRADE, J. E., AFANASIEFF, R. S., SILVA, M. S. Comprometimento organizacional em instituição de pesquisa: diferença entre meio e fim. In: 14 SIMPÓSIO NACIONAL de PESQUISA de ADMINISTRAÇÃO em CIÊNCIA e TECNOLOGIA. *Anais...*, 1989,p.587-607.

13. BRANDÃO, M. G. A. *Comprometimento organizacional na administração pública*. Salvador: UFBA, 1991.199. (Dissertação, Mestrado em Administração Pública).
14. BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista*. São Paulo, 1977.
15. CASTRO, C. M. *A prática da pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill, 1981.
16. DAVIS, K., WERTHER, W. B. *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
17. DIAS, J. M. G. *Preditores do comprometimento organizacional: um estudo de caso na Emater-MG*. Belo Horizonte: UFMG, FACE, CEPEAD, 1993.158. (Dissertação, Mestrado em Administração).
18. DUBIN, R.; HEDLEY, R. A.; TRAVEGGIA, T. C. *Attachment to work*. Em R. Dubin (ed.). *Handbook of work, Organization and Society*. Chicago: Rand McNally, p.281-341, 1976.
19. ETZIONI, A. *A análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos*/trad. José Antônio Parente Cavalcante e Caetana Parente Cavalcante. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
20. FAYOL, H. *Administração industrial e geral*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1965.
21. FROMM, E. *Ter ou ser*. 4ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1976.
22. GAMA, P. R. V. *Comprometimento organizacional em instituição pública de pesquisa: O caso Fundação João Pinheiro*. Belo Horizonte: UFMG, FACE, CEPEAD, 1993.227 (Dissertação, Mestrado em Administração).
23. GIL, A. C. *Como elaborar um projeto de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1987.
24. GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.35, n.2, 57-63, 1995.
25. _____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.35, n.3, 25-9, 1995.
26. GREENWOOD, E. *Metodologia de la investigacion social*. Buenos Aires: Paidos, 1973.
27. HACKMAN, J. R., OLDHAM, G. Development of the Job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, v.60, n.2, p.159-170, 1975.
28. HALABY, C. N., WEAKLIEM, D. L. Worker control and attachment to the fim. *American Journal of sociology*. v.95, n.3, 1989.
29. HALABY, C. N., Worker attachment and work authority. *American Sociological Review*, v.51, p.634-649, 1986.

30. HERZBERG, F. One more time: how to motivate employees? *Harvard Business Review*, Boston, v.46, n.1, p.53-62, Jan./Feb.1968.
31. _____. The Motivation: Hygiene concess na problems of manpower. *Personal Administration*, v.27, n.1, p. 3-7, Jan/Feb. 1964.
32. HONÓRIO, L. C. *Cisão e privatização: impactos sobre a qualidade de vida no trabalho de uma empresa de telefonia celular*. Belo Horizonte, FACE/UFMG,1998. (Dissertação, Mestrado em Administração).
33. HUSE, E., CUMMINGS, T. *Organization development and change*. Minnessota: West Publishing, 1985
34. KANTER, R. M. Commitment and social organization: a study of commitment mechanism in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4),499-517,1968.
35. KATZ, D.; KHAN, R. L. *Psicologia social das organizações*. 2.ed. São Paulo: Atlas,1973.
36. KERLINGER, F. *Metodologia da pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: Edusp, 1980.
37. KILIMNIK, Z. M. *Diagnóstico de Satisfação com Qualidade de Vida no Trabalho, de dimensões básicas da tarefa e do grau de necessidade de crescimento em chefias de nível médio*. Belo Horizonte: FACE/UFMG, 1992. (Relatório de Pesquisa).
38. KILIMNIK, Z. M., MORAES, L. F. R., RAMOS, W. M. O atual estado da arte da qualidade de vida no Brasil. In ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18, 1994, Curitiba(PR). *Anais...* Curitiba: ANPAD, v.10: Recursos Humanos, p.305-325.
39. LIPPIT, G. L. Quality of work life: organization renewal in action. *Training and Development Journal*, v.32, n.1, p.4-10, July,1978.
40. MACEDO, D. *Qualidade de vida no trabalho: uma aplicação do modelo das características da tarefa para uma análise intersetorial no Banco do Brasil S.A*. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG, 1990. (Dissertação, Mestrado em Administração)
41. MARCONI, M.A., LAKATOS, E..M. *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1982.
42. MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. In Balcão, Y.F., Cordeiro, L.L *O comportamento humano na empresa*. Rio de Janeiro:FGV,1977.p.337-366.
43. MATHIEU, J. G.; ZAJAC, D. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, v. 108, n.2, p. 171-194, 1990.
44. MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing*. Edição compacta. São Paulo: Atlas,1996

45. MAYO, E. *Problemas humanos de una civilizacion industrial*. Buenos Aires: Galatem, 1959.
46. MCGREGOR, D. *O lado humano da empresa*. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
47. MEDEIROS, C. A. F. *Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional*. Natal-RN: Universidade Federal de Natal, 1997. (Dissertação, Mestrado em Administração).
48. MEYER, J. P., ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v.1, p.61-89,1991. Apud. Bandeira (1999)
49. _____. *Commitment in the workplace: theory, research and application*. London: Sage Publications,1997. Apud. Bandeira(1999)
50. _____. Testing the “side-bet theory”of Organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, New York, v.69, n.3, p. 372, Aug. 1984. Apud. Bandeira,1999.
51. MEYER, J. P., ALLEN, N. J., GELLATLY, I. R. Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged. Relation. *Journal of Applied Psychology*, New York, v.74, n.6, p.710, p.44, 1994.
52. MORAES, L. F. R., KILIMNIK, Z. M. *Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho*. Belo Horizonte: UFMG, 1994.336 (Relatório de Pesquisa).
53. MORAES, L. F. R., et al. Qualidade de vida no trabalho: uma pesquisa de diagnóstico com administradores cujo trabalho é mediado pelo computador. In ENANPAD, 14.SC. *Anais...*Belo Horizonte: ANPAD,1990.
54. _____. Quem é e qual o papel do atual administrador de empresas no Brasil. *Revista Tendências do Trabalho*. São Paulo, jul.,1990.
55. MORAES, L. F. R., KILIMNIK, Z. M. *A qualidade de vida no trabalho burocrático automatizado*. Belo Horizonte: UFMG,1989.(Relatório de Pesquisa).
56. _____. *As dimensões básicas do trabalho, qualidade de vida e stress: uma análise em profissões de impacto na sociedade*. Belo Horizonte: UFMG, 1992. (Relatório de Pesquisa).
57. MORAES, L. F. R., MARQUES, A. L. *Comprometimento Organizacional: um estudo de caso comparativo em universidades federais mineiras*. Belo Horizonte: UFMG, 1996.138 (Relatório de Pesquisa).

58. MORAES, L. F. R., MARQUES, A. L. *Qualidade de Vida e Estresse Organizacional: um estudo comparativo em profissões de risco*. Belo Horizonte: FACE/UFMG, 1998.241 (Relatório de Pesquisa).
59. MORENO, N. *A qualidade de vida no trabalho: uma análise das características da tarefa de profissionais bibliotecários atuantes em bibliotecas universitárias*. Belo Horizonte: UFMG, 1991. (Dissertação, Mestrado em Administração).
60. MOWDAY, R. T., PORTER, L. W., STEERS, R. M. *Employee-Organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press, 1982.
61. NADLER, D.; HACKMAN, J. R.; LAWLER, E. *Comportamento organizacional*. Rio Janeiro. Campus, 1983.
62. NADLER, D.; LAWLER, E. *Quality of work life: perspectives and directions*. Organization Dynamics, v.1, n.11, p. 20-30, winter/1983.
63. PENA, R. P. M. *Ética e comprometimento organizacional nas universidades de Belo Horizonte: face a face com as FACE'S*. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1995. (Dissertação, Mestrado em Administração).
64. QUIRINO, T. R.; XAVIER, O. S. Qualidade de vida no trabalho de uma organização de pesquisa. *Revista de Administração*. São Paulo, v.22, n.1, p.71-82, 1987.
65. RITZER, G., TRICE, H. M. An empirical study of howard Becker's side-bet theory. *Social Forces*, v.47, p.475-479, 1969.
66. RODRIGUES, M. V. C. *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. Fortaleza: UNIFOR, 1991.
67. _____. *Qualidade de vida no trabalho: uma análise na gerência de indústrias de confecções no Estado do Ceará*. Belo Horizonte: UFMG/FACE, 1989. (Dissertação, Mestrado em Administração).
68. ROESCH, S. M. *A Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisa, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas, 1996.
69. SALANCIK, G. R. Commitment and the control of organizational behavior and belief. Em, B. M. Staw e G. R. Salancik (eds.), *New directions in organizational behavior*. Chicago: p. 1-54, 1977.
70. SANT'ANNA, A. S. *Fatores de Pressão e Insatisfação em Áreas de Atendimento ao Público: um estudo em empresas mineiras do setor de serviços*. Belo Horizonte: UFMG/FACE, 1997.321 (Dissertação, Mestrado em Administração)

71. SANTOS, C. M. Q. *Qualidade de Vida no Trabalho e Estresse Ocupacional frente às novas tecnologias no setor automobilístico mineiro*. Belo Horizonte, FACE/UFMG,1999.171 (Dissertação, Mestrado em Administração).
72. SIMON, H. A., MARCH, J. *Teoria das organizações*. Rio de Janeiro:FGV,1970.
73. SMITH, A. *A riqueza das nações*. São Paulo:Abril,1983.
74. TAYLOR, F. W. *Princípios de Administração Científica* / trad. de Arlindo Viera Ramos. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1971.
75. THÉRIAULT, R. Qualité de la vie au travail: implications sur la gestion de la rémunération. In: BOISVERT, M. *La qualité de lavie au travail*. Ottawa: p.67-83,1980.
76. TRIST, E.; BAMFORT, K. Some social and psychological consequences of the long wall method of coal getting. *Human Relations*, v. 4, p.3-38,1951.
77. VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1998.
78. VIERA, D. F. V. B.; HANASHIRO, D. M. M. Visão introdutória de qualidade de vida no trabalho. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, Porto Alegre, v. 11, n.2, p.41,1990.
79. WALTON, R. E. Quality of Working life. What is it? *Sloan Management Review*, v. 15 n. 1, p.11-21,1973.
80. WEBER, M. *Ensaio de sociologia* . Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1983.
81. WEINER, Y. Commitment in organizations: a normative View. *Academy of Management Review*, v.7, p.418-428, 1982.
82. WEINER, Y., VARDI, Y. Relationships between organizational culture and individual motivation – a conceptual integration. *Psychological Reports*, v.67, p.295-306, 1990.
83. WERTHEN, W., DAVIS, K. *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil,1983.
84. WESTLEY, W. *Qualidade de vida no trabalho: problemas e soluções*. Rio de Janeiro: Ineisa, 1979.
85. YIN, R. *Case study research: sesing and methods*. 7 ed.London: Sage, 1987.

ANEXOS

ANEXO 1

ANEXO 2

ANEXO 3

6.6) Como se caracteriza sua jornada de trabalho?

Escolha a alternativa que mais se aplica ao seu caso.

- () jornada diurna de oito horas com intervalo
 () jornada diurna de seis horas sem intervalo
 () jornada noturna de seis horas nos dias úteis
 () turnos de trabalho alternados segundo escala
 () Outro. Esquema: _____

1.1.1.1 Parte I

As frases abaixo descritas apresentam situações que podem acontecer na sua organização.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	algumas vezes	Freqüentemente	Sempre

Após cada situação abaixo descrita, escreva o número da escala acima correspondente àquela alternativa que melhor retrate a sua conduta ou postura no trabalho.

- 1) Eu descobro as falhas do meu setor de trabalho, aponto formas de corrigi-las.
- 2) Eu crio alternativas para melhor executar as tarefas do meu setor de trabalho.
- 3) Eu zelo pelo patrimônio da minha organização.
- 4) Eu apresento espontaneamente sugestões de melhoria nessa organização (no meu setor de trabalho ou fora dele).
- 5) Eu realizo o trabalho que solicitam.
- 6) Eu realizo trabalho além das atribuições do meu cargo.
- 7) Eu cumpro minhas obrigações, desempenhando minhas tarefas.
- 8) Eu sou pontual no trabalho (cumpro os horários).
- 9) Eu desenvolvo um trabalho de boa qualidade.
- 10) Eu atendo bem as pessoas que necessitam de meus serviços.
- 11) Eu realizo o meu trabalho mesmo na presença de dificuldades.
- 12) Eu divulgo minha organização e o trabalho nela realizado.
- 13) Eu aceito trabalhos difíceis só para ajudar a organização.
- 14) Eu ocupo toda a minha jornada de trabalho com atividades de interesse para a organização.

- 15) Eu realizo o meu trabalho com a maior produção e de forma mais econômica possível.
- 16) Eu apresento soluções para os problemas da organização.
- 17) Eu defendo a organização quando ela é injustamente criticada.
- 18) Eu me mantenho informado sobre as mudanças e os eventos que acontecem na organização.
- 19) Eu troco experiências de trabalho com os colegas.
- 20) Eu apresento um bom desempenho ao executar as minhas tarefas.
- 21) Eu cumpro os prazos estabelecidos para os trabalhos.
- 22) Eu participo de movimentos que reivindicam melhorias para a organização.
- 23) Eu sou assíduo no trabalho (evito faltar ao trabalho).
- 24) Eu trabalho além do horário previsto no meu contrato de trabalho.
- 25) Eu realizo bem o trabalho, independentemente da presença do meu supervisor.

Parte II

Marque com um **X** ou **Circule** a alternativa que melhor represente, na sua opinião, a descrição do seu trabalho. Seja objetivo e preciso, buscando não mostrar o quanto você gosta ou desgosta, mas o que efetivamente descreve o seu trabalho. Um exemplo é dado a seguir.

Ex. Em que medida o seu trabalho requer que você entre em contato com equipamento mecânico?

1 _____	2 _____	3 _____	<input checked="" type="radio"/> 4 _____	5 _____
Muito pouco;	Moderadamente		Freqüentemente;	
O trabalho requer quase			o trabalho requer	
Nenhum contato com			bastante contato com	
Equipamento mecânico			equipamento mecânico	
			quase que	
			constantemente.	

Você deve **marcar** o número que mais precisamente descreve o seu trabalho. Se, por exemplo, o seu trabalho requer que você trabalhe com equipamento mecânico em boa parte do tempo – mas também requer trabalho burocrático – você poderia marcar o número quatro. Como foi feito no exemplo acima.

Se você não entendeu essas instruções, por gentileza, solicite auxílio.

Se você as entendeu, já pode começar.

1) Meu trabalho exige que eu trabalhe diretamente com outras pessoas?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5

Muito pouco; lidar com outras pessoas não é necessário no meu trabalho
 Moderadamente; às vezes é necessário algum trato com outras pessoas
 às vezes é necessário lidar com outras pessoas é uma parte absolutamente essencial do meu trabalho

2) Meu trabalho me proporciona consideráveis oportunidades de independência e liberdade sobre como executá-lo?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5

Muito pouco; meu trabalho não me dá oportunidade de dizer quando e como ele deve ser feito
 Moderadamente; muitas coisas são padronizadas, fora de controle, mas posso tomar algumas decisões sobre o meu trabalho.
 Total; meu trabalho me dá responsabilidade quase completa para decidir sobre como e quando as tarefas devem ser realizadas

3) Meu trabalho está estruturado de maneira tal que eu tenha oportunidade de realizá-lo inteiro, do início ao fim?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5

Meu trabalho é apenas uma pequena parte de um todo; o resultado não pode ser visto diretamente no produto ou serviço final

Meu trabalho é uma parte razoável de um todo; o resultado pode ser visto no produto ou serviço final

Meu trabalho é composto de tarefas perfeitamente identificáveis como um todo, do início ao fim; o produto de minhas atividades pode ser visto no produto ou serviço final

4) A execução de meu trabalho exige que eu faça diferentes coisas utilizando várias de minhas habilidades e talentos?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5

Muito pouco; meu trabalho exige que eu realize sempre as mesmas rotinas

Variedade moderada

Diversas, meu trabalho exige que eu faça muitas coisas diferentes utilizando diferentes habilidades e talentos

5) Os resultados do meu trabalho podem afetar significativamente a vida ou bem-estar de outras pessoas, na empresa e/ou fora dela?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5

O produto do meu trabalho não tem efeitos importantes sobre outras pessoas

O produto do meu trabalho tem efeito moderado sobre outras pessoas

O produto do meu trabalho pode afetar outras pessoas em vários aspectos importantes

6) Com que freqüência os meus superiores ou colegas me falam a respeito da execução do meu trabalho?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5

Raramente; as pessoas As pessoas, algumas Frequentemente; os
quase nunca me dizem o vezes, me falam sobre meus superiores e
que pensam da qualidade como eu faço o meu colegas me dão
de meu trabalho trabalho, algumas vezes retorno sobre a
não qualidade de meu
trabalho

7) A simples execução das tarefas de meu trabalho me mostram se o estou realizando bem ou mal, independente de qualquer *feedback* que possa ser dado por meus superiores e colaboradores?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5

Raramente; o meu trabalho Moderadamente; Frequentemente; o meu
em si está estruturado de algumas vezes o trabalho está estruturado
tal maneira que eu posso próprio trabalho me de tal maneira que posso
trabalhar para sempre sem fornece *feedback*, obter constantemente
descobrir se estou algumas vezes não *feedback* sobre a forma
realizando bem ou mal como estou realizando

Parte III

As frases abaixo representam opiniões acerca da sua Empresa/Organização e do seu trabalho.

De acordo com a sua opinião, escreva a alternativa que melhor represente o seu grau de concordância ou discordância com cada frase.

1	2	3	4	5
Discordo plenamente	Discordo moderadamente	Nem discordo, nem concordo	Concordo moderadamente	Concordo plenamente

- 01) Foi um erro absoluto da minha parte decidir trabalhar nesta organização.
- 02) Digo as outras pessoas com orgulho que faço parte desta organização.
- 03) Eu julgo que meus valores são muito similares aos valores defendidos por esta organização.
- 04) Esta organização é a melhor de todas as possíveis organizações para trabalhar, no meu entendimento.
- 05) Eu realmente me interesso pelo destino desta organização.
- 06) Eu estou extremamente contente por ter escolhido esta organização para trabalhar, comparando, hoje, com outras organizações que considerei na época da contratação.
- 07) Eu sinto muita lealdade(fidelidade) para com esta organização.
- 08) Eu sempre me refiro a esta organização como uma grande organização para a qual é ótimo trabalhar, especialmente no momento de conversa com amigos.

09) Esta organização realmente inspirou o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.

Parte IV

Escolha a alternativa que melhor representa a sua opinião acerca do seu trabalho e escreva no espaço reservado.

1	2	3	4	5
Bastante Inapropriado	Inapropriado	Incerto	Apropriado	Bastante Apropriado

- 1) Meu trabalho me proporciona consideráveis oportunidades de independência e liberdade sobre como executá-lo.
- 2) Meus superiores me falam constantemente sobre o que eles pensam a respeito do meu desempenho no trabalho.
- 3) Meu trabalho é muito simples e repetitivo.
- 4) Meu trabalho é organizado de tal forma que eu não posso fazer uma tarefa completa, do início ao fim.
- 5) O meu trabalho pode afetar muitas pessoas.
- 6) Meu trabalho em si possibilita muito poucas oportunidades de verificação se o estou executando bem ou mal.
- 7) Meu trabalho não me permite usar minha iniciativa ou discernimento para realizá-lo.

8) A simples execução do meu trabalho me mostra se o estou realizando bem ou mal, independente de qualquer *feedback* que possa ser dado por meus superiores ou colaboradores.

9) Meu trabalho pode ser feito por uma pessoa sozinha sem falar ou checar com outras pessoas.

10) Meu trabalho me dá a oportunidade de terminar completamente as tarefas que inicio.

11) A execução do meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas e de alto nível.

12) Meu trabalho quase nunca permite que meus superiores e colegas me dêem *feedback* a respeito de minha performance.

13) Meu trabalho exige que eu trabalhe diretamente com outras pessoas.

14) O meu trabalho em si não é muito significativo e importante.

Parte 5

As questões abaixo buscam retratar o seu sentimento pessoal a respeito do seu trabalho. Escreva no espaço reservado o número que melhor indica o seu grau de concordância.

1	2	3	4	5
Discordo Fortemente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Fortemente

- 1) É difícil para mim, neste trabalho, me preocupar se o mesmo está ou não sendo bem feito.
- 2) Minha opinião a meu respeito melhora quando eu faço bem este trabalho.
- 3) De uma maneira geral, eu estou bastante satisfeito com este trabalho.
- 4) Muitas das coisas que eu tenho que fazer neste trabalho são inúteis e banais.
- 5) Eu geralmente sei se a minha performance está sendo satisfatória ou não neste trabalho.
- 6) Eu sinto uma grande satisfação pessoal quando eu realizo bem este trabalho.
- 7) O serviço que eu faço neste trabalho significa muito pra mim.
- 8) Eu sinto muita responsabilidade pessoal pelo serviço que eu faço neste trabalho.
- 9) Eu freqüentemente penso em largar este trabalho.
- 10) Eu me sinto infeliz quando descubro que minha performance foi ruim neste trabalho.

- 11) Muitas vezes eu tenho dificuldades em descobrir se estou fazendo este trabalho bem ou mal.
- 12) Eu deveria receber os créditos ou a culpa pessoalmente pelos resultados de meu trabalho.
- 13) Em termos gerais eu estou satisfeito com o tipo de serviço que eu faço neste trabalho.
- 14) Em geral os meus sentimentos de amor próprio não são afetados tanto de um modo como de outro pela minha performance neste trabalho.

- 15) A responsabilidade se este trabalho sai bem ou mal feito é claramente minha.

Parte VI

Nas questões seguintes identifique a que melhor retrate o seu grau de satisfação ou insatisfação com cada um dos aspectos do seu trabalho. Coloque no espaço reservado o número que melhor representa a sua opinião.

1	2	3	4	5
Extrema- mente Insatisfeito	Moderada- mente Insatisfeito	Nem satis- feito, nem insatisfeito	Moderada- mente Satisfeito	Extrema- mente Satisfeito

- 1) O grau de segurança (estabilidade) que possuo no emprego.
- 2) O montante de pagamento e benefícios que eu recebo.

- 3) As possibilidades de crescimento na carreira e progresso profissional oferecidos pela organização.
- 4) As pessoas com quem me relaciono e convivo no meu trabalho.
- 5) O respeito e tratamento que eu recebo de meus superiores.
- 6) A sensação de realização que eu tenho ao fazer o meu trabalho.
- 7) A oportunidade de conhecer outras pessoas ao fazer o meu trabalho.
- 8) O volume de apoio e orientação que recebo de meus superiores.
- 9) O salário pelo que eu contribuo para esta organização.
- 10) A independência de pensamento e ação que eu tenho ao fazer o meu trabalho.
- 11) A segurança que eu tenho quanto ao meu futuro nesta organização.
- 12) A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando.
- 13) O desafio que eu enfrento ao realizar o meu trabalho.
- 14) A qualidade, em termos gerais, da supervisão que eu recebo no meu trabalho.

Parte VII

Escolha a alternativa que melhor descreve o que as outras pessoas pensam do trabalho delas.

Pense nas outras pessoas em sua organização que executam o mesmo serviço que você, ou que mais se assemelham aos realizados por você. Escreva no espaço reservado a sua opção.

1	2	3	4	5
Discordo Fortemente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Fortemente

- 1) A maioria das pessoas sente grande satisfação pessoal quando faz bem este trabalho.
- 2) A maioria das pessoas está muito satisfeita com este trabalho.
- 3) A maioria das pessoas que fazem este trabalho acha-no inútil e banal.
- 4) A maioria das pessoas, com este trabalho, sente um grande senso de responsabilidade pessoal pelo serviço que executa.
- 5) A maioria das pessoas que fazem este trabalho tem uma boa percepção a respeito de sua performance.
- 6) A maioria das pessoas, com este trabalho, acha o serviço que executa muito significativo.

- 7) A maioria das pessoas, com este trabalho, pensa que a responsabilidade pelo serviço sair bem ou mal é inteiramente dela.
- 8) A maioria das pessoas que fazem este serviço freqüentemente pensa em deixar o emprego.
- 9) A maioria das pessoas, com este trabalho, sente-se infeliz quando descobre que o serviço não foi bem feito.
- 10) A maioria das pessoas, com este trabalho, tem dificuldades para descobrir se o serviço está sendo bem ou mal feito.

ANEXO 4

TABELA 23
Distribuição das respostas em relação às frases referentes ao comprometimento comportamental - Parte I

Nº	Frases	Escala de respostas (%)				
		1	2	3	4	5
1	Quando eu descubro as falhas do meu setor de trabalho, aponto formas de corrigi-las.	0,0	1,7	19,0	41,4	37,9
2	Eu crio alternativas para melhor executar as tarefas do meu setor de trabalho.	0,0	1,7	31,0	44,8	22,4
3	Eu zelo pelo patrimônio da minha organização.	0,0	0,0	3,4	22,4	74,1
4	Eu apresento espontaneamente sugestões de melhoria nesta organização (no meu setor de trabalho ou fora dele)	0,0	0,0	36,2	44,8	19,0
5	Eu realizo o trabalho que solicitam.	0,0	0,0	0,0	22,4	77,6
6	Eu realizo trabalho além das atribuições do meu cargo.	0,0	8,6	43,1	36,2	12,1
7	Eu cumpro minhas obrigações, desempenhando minhas tarefas.	0,0	0,0	0,0	27,6	72,4
8	Eu sou pontual no trabalho (cumpro os horários).	0,0	1,7	1,7	39,7	56,9
9	Eu desenvolvo um trabalho de boa qualidade.	0,0	0,0	1,7	63,8	34,5
10	Eu atendo bem as pessoas que necessitam de meus serviços.	0,0	0,0	0,0	50,0	50,0
11	Eu realizo o meu trabalho mesmo na presença de dificuldades.	0,0	0,0	6,9	56,9	36,2
12	Eu divulgo minha organização e o trabalho nela realizado.	0,0	7,0	36,8	35,1	21,1
13	Eu aceito trabalhos difíceis só para ajudar a organização.	3,5	7,0	29,8	43,9	15,8
14	Eu ocupo toda minha jornada de trabalho com atividades de interesse para a organização.	0,0	1,7	15,5	53,4	29,3
15	Eu realizo o meu trabalho com a maior produção e de forma mais econômica possível.	0,0	0,0	15,5	56,9	27,6
16	Eu apresento soluções para os problemas da organização.	0,0	3,5	36,8	49,1	10,5
17	Eu defendo a organização, quando ela é injustamente criticada.	0,0	0,0	17,2	32,8	50,0
18	Eu me mantenho informado sobre as mudanças e os eventos que acontecem na organização.	0,0	1,7	13,8	56,9	27,6
19	Eu troco experiências de trabalho com os colegas.	0,0	0,0	25,9	48,3	25,9
20	Eu apresento um bom desempenho ao executar as minhas tarefas.	0,0	0,0	3,4	70,7	25,9
21	Eu cumpro os prazos estabelecidos para os trabalhos.	0,0	0,0	8,8	64,9	26,3
22	Eu participo de movimentos que reivindicam melhorias para a organização.	7,0	5,3	42,1	38,6	7,0
23	Eu sou assíduo no trabalho (evito faltar ao trabalho).	0,0	0,0	0,0	24,1	75,9
24	Eu trabalho além do horário previsto no meu contrato de trabalho.	0,0	15,5	48,3	27,6	8,6
25	Eu realizo bem o trabalho, independentemente da presença do meu supervisor.	0,0	0,0	0,0	34,5	65,5

Nota: 1 → Nunca 2 → Raramente 3 → Algumas vezes 4 → Frequentemente 5 → Sempre

TABELA 24
Distribuição das respostas em relação às frases referentes à descrição do trabalho - Parte II

Nº	Frases	Escala de respostas (%)				
		1	2	3	4	5
1	Meu trabalho exige que eu trabalhe diretamente com outras pessoas?	0,0	8,6	5,2	48,3	37,9
2	Meu trabalho me proporciona consideráveis oportunidades de independência e liberdade sobre como executá-lo?	1,7	8,6	44,8	36,2	8,6
3	Meu trabalho está estruturado de maneira tal que eu tenha oportunidade de realizá-lo, do início ao fim?	5,2	5,2	27,6	41,4	20,7
4	A execução de meu trabalho exige que eu faça diferentes coisas utilizando várias de minhas habilidades e talentos?	3,4	5,2	24,1	43,1	24,1
5	Os resultados do meu trabalho podem afetar significamente a vida ou bem-estar de outras pessoas, na empresa e/ou fora dela?	0,0	5,2	13,8	32,8	48,3
6	Com que frequência os meus superiores ou colegas me falam a respeito da execução do meu trabalho?	6,9	8,6	32,8	41,4	10,3
7	A simples execução das tarefas de meu trabalho me mostram se o estou realizando bem ou mal, independentemente de qualquer <i>feedback</i> que possa ser dado por meus superiores e colaboradores.	1,8	5,3	43,9	38,6	10,5

Nota: 1 → Raramente/Muito pouco 2,3 e 4 → Moderadamente 5 → Frequentemente

TABELA 25
Distribuição das respostas em relação às frases referentes ao comprometimento afetivo - Parte III

Nº	Frases	Escala de respostas (%)				
		1	2	3	4	5
1	Foi um erro absoluto da minha parte decidir trabalhar nesta organização.	69,0	20,7	6,9	1,7	1,7
2	Digo às outras pessoas com orgulho que faço parte dessa organização.	0,0	0,0	6,9	32,8	60,3
3	Eu julgo que meus valores são muito similares aos valores defendidos por esta organização.	1,8	10,5	17,5	47,4	22,8
4	Esta organização é a melhor de todas as possíveis organizações para trabalhar, no meu entendimento	1,7	22,4	22,4	36,2	17,2
5	Eu realmente me interesso pelo destino desta organização.	1,7	5,2	3,4	25,9	63,8
6	Eu estou extremamente contente por ter escolhido esta organização para trabalhar, comparando, hoje, com outras organizações que considere na época da contratação.	0,0	10,3	12,1	32,8	44,8
7	Eu sinto muita lealdade (fidelidade) para com esta organização.	0,0	3,5	12,3	35,1	49,1
8	Eu sempre me refiro a esta organização como uma grande organização para a qual é ótimo trabalhar, especialmente no momento de conversa com amigos.	0,0	5,2	13,8	34,5	46,6
9	Esta organização realmente inspirou o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	0,0	1,7	27,6	37,9	32,8

Nota: 1 → Discordo plenamente 2 → Discordo moderadamente 3 → Nem discordo, nem concordo
4 → Concordo moderadamente 5 → Concordo plenamente

TABELA 26
Distribuição das respostas em relação às frases referentes à opinião acerca do trabalho - Parte IV

Nº	Frases	Escala de respostas (%)				
		1	2	3	4	5
1	Meu trabalho me proporciona consideráveis oportunidades de independência e liberdade sobre como executá-lo.	0,0	7,0	24,6	52,6	15,8
2	Meus superiores me falam constantemente sobre o que eles pensam a respeito do meu desempenho no trabalho.	8,6	13,8	19,0	48,3	10,3
3	Meu trabalho é muito simples e repetitivo.	36,8	38,6	17,5	7,0	0,0
4	Meu trabalho é organizado de tal forma que eu não posso fazer uma tarefa completa do início ao fim.	19,0	41,4	22,4	13,8	3,4
5	O meu trabalho pode afetar várias pessoas.	0,0	3,4	13,8	27,6	55,2
6	Meu trabalho em si possibilita muito poucas oportunidades de verificação se o estou executando bem ou mal.	12,3	47,4	19,3	15,8	5,3
7	Meu trabalho não me permite usar minha iniciativa ou discernimento para realizá-lo.	29,3	55,2	12,1	3,4	0,0
8	A simples execução do meu trabalho me mostra se o estou realizando bem ou mal, independentemente de qualquer <i>feedback</i> que possa ser dado por meus superiores ou colaboradores.	3,4	10,3	27,6	51,7	6,9
9	Meu trabalho pode ser feito por uma pessoa sozinha sem falar ou checar com outras pessoas.	43,1	39,7	12,1	1,7	3,4
10	Meu trabalho me dá a oportunidade de terminar completamente as tarefas que inicio.	3,4	10,3	24,1	43,1	19,0
11	A execução do meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas e de alto nível	0,0	5,2	19,0	53,4	22,4
12	Meu trabalho quase nunca permite que meus superiores e colegas me dêem <i>feedback</i> a respeito de minha performance.	13,8	65,5	17,2	3,4	0,0
13	Meu trabalho exige que eu trabalhe diretamente com outras pessoas.	3,4	5,2	5,2	43,1	43,1
14	Meu trabalho em si não é muito significativo e importante.	62,1	31,0	1,7	1,7	3,4

Nota: 1 → Bastante inapropriado 2 → Inapropriado 3 → Incerto 4 → Aproariado 5 → Bastante apropriado

TABELA 27
Distribuição das respostas em relação às frases referentes ao sentimento pessoal - Parte V

Nº	Frases	Escala de respostas (%)				
		1	2	3	4	5
1	É difícil para mim ,neste trabalho, me preocupar se o mesmo está ou não sendo bem feito.	48,3	46,6	1,7	3,4	0,0
2	Minha opinião a meu respeito melhora quando eu faço bem este trabalho.	3,4	3,4	12,1	56,9	24,1
3	De uma maneira geral, eu estou bastante satisfeito com este trabalho.	0,0	6,9	12,1	63,8	17,2
4	Muitas das coisas que eu tenho que fazer neste trabalho são inúteis e banais.	48,3	37,9	10,3	3,4	0,0
5	Eu geralmente sei se a minha performance está sendo satisfatória ou não neste trabalho.	3,4	3,4	10,3	67,2	15,5
6	Eu sinto uma grande satisfação pessoal quando eu realizo bem este trabalho.	0,0	1,7	5,2	43,1	50,0
7	O serviço que eu faço neste trabalho significa muito para mim.	0,0	3,4	22,4	51,7	22,4
8	Eu sinto muita responsabilidade pessoal pelo serviço que eu faço neste trabalho.	0,0	0,0	3,5	47,4	49,1
9	Eu freqüentemente penso em largar este trabalho.	25,9	34,5	32,8	6,9	0,0
10	Eu me sinto infeliz quando descubro que minha performance foi ruim neste trabalho.	1,7	1,7	10,3	62,1	24,1
11	Muitas vezes, eu tenho dificuldades em descobrir se estou fazendo este trabalho bem ou mal.	12,1	62,1	12,1	8,6	5,2
12	Eu deveria receber os créditos ou a culpa pessoalmente pelos resultados de meu trabalho.	0,0	12,1	27,6	46,6	13,8
13	Em termos gerais, eu estou satisfeito com o tipo de serviço que eu faço neste trabalho.	0,0	5,2	13,8	63,8	17,2
14	Em geral, os meus sentimentos de amor próprio não são afetados tanto de um modo como de outro pela minha performance neste trabalho.	8,8	50,9	22,8	15,8	1,8
15	A responsabilidade se este trabalho sai bem ou mal feito é claramente minha.	0,0	13,8	15,5	58,6	12,1

Nota: 1 → Discordo fortemente 2 → Discordo 3 → Neutro 4 → Concordo 5 → Concordo fortemente

TABELA 28
Distribuição das respostas em relação às frases referentes ao grau de satisfação - Parte VI

Nº	Frases	Escala de respostas (%)				
		1	2	3	4	5
1	O grau de segurança (estabilidade) que possuo no emprego.	1,7	6,9	19,0	55,2	17,2
2	O montante de pagamentos e benefícios que eu recebo.	5,2	17,2	15,5	58,6	3,4
3	As possibilidades de crescimento na carreira e progresso profissional oferecidos pela organização.	20,7	24,1	17,2	31,0	6,9
4	As pessoas com quem me relaciono e convivo no meu trabalho.	0,0	8,6	8,6	58,6	24,1
5	O respeito e tratamento que eu recebo de meus superiores.	1,7	5,2	10,3	51,7	31,0
6	A sensação de realização que eu tenho ao fazer o meu trabalho.	0,0	1,7	13,8	55,2	29,3
7	A oportunidade de conhecer outras pessoas ao fazer o meu trabalho.	1,7	1,7	22,4	55,2	19,0
8	O volume de apoio e orientação que recebo de meus superiores.	1,7	13,8	27,6	41,4	15,5
9	O salário pelo que eu contribuo para esta organização.	8,6	17,2	20,7	48,3	5,2
10	A independência de pensamento e ação que eu tenho ao fazer o meu trabalho.	0,0	6,9	24,1	53,4	15,5
11	A segurança que eu tenho quanto ao meu futuro nesta organização.	5,2	8,6	29,3	46,6	10,3
12	A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando.	0,0	1,7	25,9	51,7	20,7
13	O desafio que eu enfrento ao realizar o meu trabalho.	0,0	5,2	17,2	58,6	19,0
14	A qualidade, em termos gerais, da supervisão que eu recebo no meu trabalho.	1,7	8,6	29,3	53,4	6,9

Nota: 1 → Extremamente insatisfeito 2 → Moderadamente insatisfeito 3 → Nem satisfeito, nem insatisfeito
4 → Moderadamente satisfeito 5 → Extremamente Satisfeito

TABELA 29
Distribuição das respostas em relação às frases referentes à organização do trabalho - Parte VII

Nº	Frases	Escala de respostas (%)				
		1	2	3	4	5
1	A maioria das pessoas sente grande satisfação pessoal quando fazem bem este trabalho.	0,0	1,7	25,9	62,1	10,3
2	A maioria das pessoas está muito satisfeita com este trabalho.	5,2	20,7	36,2	32,8	5,2
3	A maioria das pessoas que fazem este trabalho acham-no inútil e banal.	43,1	41,4	12,1	3,4	0,0
4	A maioria das pessoas, com este trabalho, sentem um grande senso de responsabilidade pessoal pelo serviço que executam.	1,7	5,2	6,9	62,1	24,1
5	A maioria das pessoas que fazem este trabalho tem uma boa percepção a respeito de sua performance.	0,0	1,7	27,6	65,5	5,2
6	A maioria das pessoas, com este trabalho, acham o serviço que executa muito significativo.	0,0	0,0	20,7	63,8	15,5
7	A maioria das pessoas, com este trabalho, pensam que a responsabilidade pelo serviço sair bem ou mal é inteiramente dela.	0,0	8,6	36,2	43,1	12,1
8	A maioria das pessoas que fazem este serviço freqüentemente pensam em deixar o emprego.	17,2	44,8	24,1	10,3	3,4
9	A maioria das pessoas, com este trabalho, sentem-se infelizes quando descobrem que o serviço não foi bem feito.	0,0	5,2	25,9	56,9	12,1
10	A maioria das pessoas, com este trabalho, tem dificuldades para descobrir se o serviço está sendo bem ou mal feito.	6,9	63,8	22,4	5,2	1,7

Nota: 1 → Discordo fortemente 2 → Discordo 3 → Neutro 4 → Concordo 5 → Concordo fortemente