

Nélio Oliveira

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
UM ESTUDO COMPARATIVO-TEMPORAL EM UNIDADES DO
BANCO DO BRASIL S.A.

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Organização e Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Dr. Lúcio Flávio Renault de Moraes – CEPEAD/UFMG

BELO HORIZONTE
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
2001

AGRADECIMENTOS

A todos os que contribuíram para a elaboração do presente trabalho, como também àqueles que colaboraram de alguma forma para que eu concluísse mais esta etapa na vida, especialmente...

Ao Prof. Dr. Lúcio Flávio, meu orientador, que soube, desde o início de nosso feliz convívio, entender minha forma de trabalhar.

A minha mãe, pela obstinação ao longo da vida para que seus filhos se dedicassem aos estudos.

Aos meus familiares, pela compreensão da ausência e pelo incentivo nos trabalhos.

A Luciana, pela paz interior que me propiciou, e ela sabe muito bem o quanto isto é importante.

Ao Hélivio, meu amigo, colega de trabalho e meu incentivador na vida acadêmica.

Aos colegas e amigos de mestrado, principalmente Rita e Derli, tão importantes nesta etapa de minha vida.

Aos colegas do NEACO, principalmente Humberto e Henrique, pelo valioso apoio.

Aos professores do CEPEAD, pelas orientações tão importantes.

A toda a equipe do NEACO, em especial Marli e Avelino, pela grandiosa ajuda.

Aos meus amigos fora da academia que compreenderam minha ausência, mantiveram seu apoio e o seu incentivo.

RESUMO

Este estudo busca identificar reflexos de mudanças organizacionais na Qualidade de Vida no Trabalho – QVT – de funcionários do Banco do Brasil S/A. Para tanto, duas linhas de argumentação teórica foram levadas em consideração: a primeira, negativa para a QVT, anuncia que as recentes mudanças estariam trazendo uma precarização no trabalho com um aumento na carga do mesmo, diminuição salarial e maior insegurança; e a segunda, positiva para a QVT, afirma que estaria ocorrendo uma menor divisão do trabalho, maior uso de habilidades e uma autonomia por intermédio da multifuncionalidade. Dessa forma, foi realizada uma pesquisa que se balizou em duas hipóteses: (1) as mudanças na empresa trouxeram diminuição nos índices de qualidade de vida relacionados a aspectos extrínsecos ou periféricos ao trabalho, e (2) as mudanças trouxeram aumento nos índices de qualidade de vida relacionados aos aspectos intrínsecos ou no trabalho propriamente dito. Como amostra, foram escolhidas algumas unidades da empresa em Belo Horizonte. Isso se deve ao fato de que, em 1990, havia sido realizada uma pesquisa de QVT nessas unidades. Assim, o estudo procura comparar os resultados entre as duas pesquisas, separadas por 10 anos. Como metodologia, utilizou-se o *Job Diagnostic Survey*, desenvolvido por Hackman e Oldham, na década de 70, por ser este considerado apropriado para a análise dos aspectos apontados e pelo fato de ter sido utilizado na pesquisa de 1990. Além disso, foram realizadas algumas entrevistas com o propósito de complementar a análise quantitativa e proporcionar um maior esclarecimento dos dados levantados. Com relação à mudança, os resultados apontam para a ocorrência de uma transformação radical na empresa, que pode ser caracterizada como reengenharia. No que se refere à QVT, os resultados são diferentes para as unidades pesquisadas, mas, de forma geral, pode-se apontar para uma precarização do trabalho, cujos índices de fatores extrínsecos de qualidade de vida sofreram redução como, por exemplo, salário e segurança, o que confirma a primeira hipótese. Já a segunda hipótese pode ser confirmada apenas em parte, pois ocorreu aumento em índices ligados a fatores intrínsecos ao trabalho, como o uso de maior variedade de habilidades e um aumento na diversificação de tarefas que o funcionário passou a realizar com a redução na divisão do trabalho, mas não ocorreu melhoria em aspectos como a autonomia, por exemplo. Em certas unidades pesquisadas, inclusive, ocorreu o contrário, havendo uma piora com relação à autonomia. Pode-se afirmar que houve na empresa uma precarização do trabalho e um alargamento de funções, mas não um enriquecimento nas mesmas.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 AS ORGANIZAÇÕES E A SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES.....	17
2.1 O velho paradigma e a satisfação dos trabalhadores.....	17
2.2 A queda do velho paradigma.....	25
2.3 Novos modelos organizacionais e a satisfação dos trabalhadores.....	27
3 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS.....	34
3.1 Conceitos iniciais.....	35
3.2 O que se pode mudar em uma organização.....	37
3.3 Por que ocorre a mudança.....	37
3.4 Resistências individuais e organizacionais.....	38
3.5 Tipos de mudanças.....	40
3.6 Grandes modelos de mudança.....	44
A O modelo de Lewin – um modelo do velho paradigma.....	45
B Desenvolvimento Organizacional e suas várias técnicas.....	47
C As mudanças incrementais ou <i>Kaisen</i> – um modelo de influência oriental.....	49
D Um modelo radical – nasce a reengenharia.....	52
4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	62
4.1 Antecedentes.....	62
4.2 Origens e desenvolvimento.....	68
4.3 Conceitos para QVT.....	71
4.4 As abordagens de QVT.....	75
4.5 O modelo de Hackman e Oldham e o <i>JDS</i>	82
4.6 Principais pesquisas de validação do <i>JDS</i>	90
4.7 Pesquisas de QVT no Brasil: passado, presente e futuro.....	94
5 O BANCO DO BRASIL E A SATISFAÇÃO DE SEUS FUNCIONÁRIOS.	100
5.1 A pesquisa de Macedo.....	102
5.2 A mudança radical.....	104
6 METODOLOGIA.....	110
6.1 Tipo de pesquisa.....	110
6.2 Universo e amostra.....	112

6.3 Coleta de dados.....	113
6.4 Instrumentos de pesquisa.....	113
6.5 Tratamento dos dados quantitativos.....	116
7 ANÁLISE DE DADOS.....	118
7.1 Análise de dados quantitativos.....	118
7.1.1 Perfil da amostra.....	118
7.1.2 Análise das variáveis do modelo.....	130
A Comparação com relação ao local de trabalho.	130
B Comparação com relação ao tempo na empresa.....	135
C Comparação com relação ao tempo na unidade.....	139
D Comparação com relação ao exercício ou não de função de Supervisão.....	142
E Comparação com relação à escolaridade atual.....	144
7.2 Análise de dados qualitativos.....	148
A Entrevistas com funcionários do CESEC.....	148
B Entrevistas com funcionários das agências.....	152
8 CONCLUSÕES.....	159
9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	168
10 APÊNDICES	177
11 ANEXOS.....	187

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABR	Baixa Rotatividade e Absenteísmo
AG	Agência
CESEC	Centro de Processamento de Serviços e Comunicações
CRT	Conhecimento dos Reais Resultados do Trabalho
DO	Desenvolvimento Organizacional
FE	<i>Feedback</i> Extrínseco
FGTS	Fundo de Garantia de Tempo de Serviço
FT	<i>Feedback</i> Intrínseco
IR	Interrelacionamento
IT	Identidade da Tarefa
<i>JDS</i>	<i>Job Diagnostic Survey</i>
LER	Lesão por Esforços Repetitivos
MIT	Motivação Interna para o Trabalho
NEACO	Núcleo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional
NIC	Necessidades Individuais de Crescimento
NMOA	Novo Modelo Organizacional para as Agências
PDV	Plano de Demissão Voluntária
PQT	Produção de Trabalho de Alta Qualidade
PRR	Percepção da Responsabilidade pelos Resultados
PST	Percepção do Significado do Trabalho
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
SAS	Satisfação com o Ambiente Social
SC	Satisfação com a Compensação
SGT	Satisfação Geral com o Trabalho
SPC	Satisfação com a Possibilidade de Crescimento
SS	Satisfação com a Segurança
SSU	Satisfação com a Supervisão
ST	Satisfação com o Trabalho
TI	Tecnologia da Informação
VH	Variedade de Habilidade

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Tipos de mudanças II.....	42
Figura 2	Fases da mudança.....	46
Figura 3	Relação entre produtividade e satisfação.....	68
Figura 4	Relação entre QVT e a produtividade.	80
Figura 5	Modelo das dimensões básicas da tarefa de Hackman e Oldham (1975), com alterações propostas por Moraes e Kilimnik (1994).....	86
Figura 6	Formas de intervenção para elevação dos escores nas Dimensões da Tarefa.....	88
Figura 7	Modelo para relação entre complexidade do trabalho, NIC e satisfação.....	91

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Caracterização dos entrevistados em relação ao local de trabalho..	115
Gráfico 2	Caracterização dos entrevistados em relação ao sexo, no geral.....	116
Gráfico 3	Caracterização dos entrevistados em relação ao sexo, por local de trabalho.....	117
Gráfico 4	Caracterização dos entrevistados em relação ao estado civil, no geral.	118
Gráfico 5	Caracterização dos entrevistados em relação à faixa etária, no geral.	119
Gráfico 6	Caracterização dos entrevistados em relação ao tempo de trabalho no Banco do Brasil, no geral.	120
Gráfico 7	Caracterização dos entrevistados em relação ao cargo, por local de trabalho.	121
Gráfico 8	Caracterização dos entrevistados em relação à escolaridade quando entrou no Banco do Brasil, no geral.....	122
Gráfico 9	Caracterização dos entrevistados em relação à escolaridade atual, no geral.	123
Gráfico 10	Caracterização dos entrevistados em relação à escolaridade quando entrou no Banco do Brasil, por local de trabalho.....	123
Gráfico 11	Caracterização dos entrevistados em relação à escolaridade atual, por local de trabalho.	124
Gráfico 12	Caracterização dos entrevistados em relação ao tempo que trabalha na unidade atual, no geral.	124
Gráfico 13	Caracterização dos entrevistados em relação ao tempo que trabalha na unidade atual, por local de trabalho.	125
Gráfico 14	Caracterização dos entrevistados em relação ao exercício de função de supervisão, no geral.	126
Gráfico 15	Caracterização dos entrevistados em relação ao exercício de função de supervisão, por local de trabalho.	126

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Tipos de mudança I.....	41
Quadro 2	Contínuo de mudanças.....	57
Quadro 3	Características metodológicas de pesquisas brasileiras sobre QVT....	95
Quadro 4	Cálculo das variáveis do modelo.....	112
Quadro 5	Escala de conceitos para QVT.....	112

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Análise descritiva e comparativa por grupo com relação aos fatores que avaliam as Dimensões da Tarefa.....	129
Tabela 2	Análise descritiva e comparativa por grupo com relação aos fatores que avaliam os Estados Psicológicos Críticos / Resultados Pessoais de Trabalho.....	130
Tabela 3	Análise descritiva e comparativa por grupo com relação aos fatores que avaliam as Satisfações Específicas.....	132
Tabela 4	Análise descritiva e comparativa por tempo de empresa (anos) com relação aos fatores que avaliam as Dimensões da Tarefa.....	133
Tabela 5	Análise descritiva e comparativa por tempo de empresa (anos) com relação aos fatores que avaliam os Estados Psicológicos Críticos/Resultados Pessoais de Trabalho.....	134
Tabela 6	Análise descritiva e comparativa por tempo de empresa (anos) com relação aos fatores que avaliam as Satisfações Específicas.....	135
Tabela 7	Análise descritiva e comparativa por tempo de unidade atual com relação aos fatores que avaliam as Dimensões da Tarefa.....	136
Tabela 8	Análise descritiva e comparativa por tempo de unidade atual com relação aos fatores que avaliam os Estados Psicológicos Críticos/Resultados Pessoais de Trabalho.....	137
Tabela 9	Análise descritiva e comparativa por tempo de unidade atual com relação aos fatores que avaliam as Satisfações Específicas.....	138
Tabela 10	Análise descritiva e comparativa por supervisão com relação aos fatores que avaliam as Dimensões da Tarefa.....	139
Tabela 11	Análise descritiva e comparativa por supervisão com relação aos fatores que avaliam os Estados Psicológicos Críticos / Resultados Pessoais de Trabalho.....	140
Tabela 12	Análise descritiva e comparativa por supervisão com relação aos fatores que avaliam as Satisfações Específicas.....	141
Tabela 13	Análise descritiva e comparativa por escolaridade com relação aos	

	fatores que avaliam as Dimensões da Tarefa.....	142
Tabela 14	Análise descritiva e comparativa por escolaridade com relação aos fatores que avaliam os Estados Psicológicos Críticos / Resultados Pessoais de Trabalho.....	143
Tabela 15	Análise descritiva e comparativa por escolaridade com relação aos fatores que avaliam as Satisfações Específicas.....	144

1 INTRODUÇÃO

Mudanças organizacionais são alterações que ocorrem nas estruturas, nos processos produtivos, nas filosofias de atuação ou em políticas de empresas que, a partir de uma nova realidade externa, procuram uma adequação, ou ainda em empresas que buscam desenvolver estratégias competitivas. Essas mudanças não são novidade na história das organizações, mas, devido à grande competitividade que o ambiente externo apresenta na atualidade, muitas estão promovendo mudanças bem mais profundas, e que, de forma geral, apresentam semelhanças entre si na busca de organizações mais flexíveis, voltadas para resultados e com maior foco no cliente. Como alerta Motta (1998), um afastamento dos conceitos de normatização, racionalização e padronização que o modelo mecanístico-burocrático defendia como ideais e universais para as organizações até recentemente.

É dentro dessa tendência que aparecem novas tecnologias organizacionais como a Gestão pela Qualidade Total, as gestões participativas, o *Just-in-Time*, o *Empowerment*, dentre outros, e também arquiteturas organizacionais modernas como as estruturas em rede (MELO, 1997).

Em tal cenário, o Banco do Brasil, a exemplo de outras empresas, sofreu pressões externas principalmente ligadas à competição acirrada no seu setor e ao plano de estabilização econômica. Frente a isso, promoveu alterações profundas em filosofias, estratégias, estrutura e processos produtivos, além de um incremento no desenvolvimento dos seus recursos humanos.

Antes dessas alterações, em 1990, foi realizada, em algumas unidades da empresa localizadas em Belo Horizonte, uma pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT – com o objetivo de observar o nível de satisfação dos seus funcionários e identificar aspectos funcionais que interferem na QVT (MACEDO, 1990). A pesquisa demonstrou que os funcionários estavam satisfeitos com relação aos fatores extrínsecos ao trabalho (ligados ao ambiente), tais como ambiente social, inter-relacionamento, percepção da importância do trabalho dentre outros. Entretanto, a pesquisa demonstrou também uma insatisfação com relação a fatores intrínsecos ao trabalho (ligados à tarefa), tais como variedade de habilidades, identidade da tarefa e autonomia. Em decorrência disso, foram apresentadas várias sugestões de mudanças como,

por exemplo, a constituição de grupos semi-autônomos de trabalho, o que seria facilitado pelo ambiente positivo para relacionamentos e satisfação com o ambiente social.

Vale enfatizar que a pesquisa encontrou na empresa um ambiente produtivo relacionado a uma organização burocrática, normatizada, padronizada, rígida e com trabalhos repetitivos. Um ambiente que seguia o paradigma anterior de organizações e considerado modelo básico e universal para o sucesso organizacional. Entretanto, na empresa, tal modelo já se apresentava como um contra-senso com relação ao ambiente externo no qual ela estava inserida, pois pressões por uma forma mais moderna de atuação já existiam na época.

A empresa apresentou modificações tímidas a esse respeito até 1995, ano em que mudanças mais profundas foram implementadas na mesma. Preocupada em se adequar ao ambiente competitivo do setor e ao plano de estabilização econômica (Plano Real), a empresa realizou importantes mudanças, objetivando maior foco no cliente, maior qualificação funcional, descentralização de decisões, implantação de uma estrutura mais leve e enxuta, além de melhor aproveitamento da nova Tecnologia de Informação.

Em termos concretos, foi adotada uma gestão baseada em resultados em contraposição à burocrática até então vigente, uma gestão mais preocupada com o cliente, com a qualidade, que exigia maior autonomia e responsabilidade dos funcionários. Além disso, de uma estrutura departamentalizada por funções, passou-se para uma estrutura baseada em Unidades Estratégicas de Negócios, mais leve e flexível e facilitadora de uma gerência por resultados. Juntamente com essas mudanças de modelos de gestão e estrutura, foi utilizado o *downsizing* (enxugamento) e acentuou-se a automação dos processos produtivos.

De acordo com uma tendência relacionada às novas tecnologias organizacionais, as mudanças na empresa visaram a uma adequação a um ambiente externo e ao desenvolvimento interno, a partir do melhor aproveitamento de seus recursos humanos e da busca de maior envolvimento, participação e autonomia. Os defensores das mudanças indicam ambientes que levariam à maior satisfação dos trabalhadores, principalmente em aspectos ligados aos fatores intrínsecos ou diretamente ao trabalho, como apontam Peters e Waterman (1983).

Entretanto, muitos são os questionamentos a respeito se essas mudanças não estariam trazendo situações de insatisfação para os trabalhadores em nosso país. Face às indicações de

precarização no trabalho, aumento da carga do mesmo e rebaixamento salarial dentre outros, anuncia-se uma insatisfação quanto a aspectos ligados ao ambiente de trabalho, nos chamados fatores extrínsecos, aqueles não relacionados diretamente à tarefa, como alertam Garcia (1999) e Alves (2000).

Essas duas linhas de pensamento (positiva e negativa para a satisfação dos trabalhadores) sugerem alterações importantes na qualidade de vida dos funcionários das empresas. Uma ligada a aspectos extrínsecos ou ambientais, com a possibilidade de que o trabalho esteja sofrendo uma precarização, com diminuição de remuneração, aumento de carga de trabalho e maior insegurança dentre outros; outra ligada a aspectos intrínsecos ou à tarefa em si, em que se está verificando maior iniciativa e autonomia por parte do trabalhador, além de menor divisão do trabalho.

Além desses aspectos ligados a maneiras para se enfrentar a nova situação ambiental, outro assume importância: a forma da mudança. Como será visto adiante, hoje, existe todo um conjunto de teorias sobre mudanças que apresentam conceitos, tipologias, modelos e impactos nos indivíduos, um conjunto de elementos que não pode deixar de ser analisado quando se observa uma alteração organizacional. E, da mesma forma, elementos que devem ser analisados para se determinar o efeito de mudanças na satisfação dos indivíduos.

O presente trabalho procurou observar as mudanças que ocorreram no Banco do Brasil nessa década, as influências nos seus processos produtivos e os reflexos no nível de Qualidade de Vida no Trabalho de seus funcionários. Para observar esses reflexos, foi feita uma comparação com os resultados da pesquisa realizada em 1990, tomando-se o cuidado de realizar uma verificação da QVT nas mesmas unidades-objeto de estudo da pesquisa realizada anteriormente.

Uma pergunta de pesquisa procurou balizar o trabalho: De que forma os índices de Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários do Banco do Brasil estão relacionados às mudanças ocorridas na empresa na década de 90?

A partir dela, procurou-se alcançar o objetivo geral de verificar as alterações no nível de QVT dos funcionários após as mudanças implantadas no Banco do Brasil. Além de objetivos específicos de:

- ✓ identificar as mudanças ocorridas no Banco do Brasil e seus reflexos nos processos produtivos;
- ✓ verificar o nível atual de QVT dos funcionários;
- ✓ comparar com pesquisa anterior de Macedo (1990);
- ✓ fazer uma contextualização para o momento atual das empresas brasileiras.

Finalmente, como resposta provisória para a pergunta inicial, determinamos duas hipóteses:

- ✓ As mudanças no Banco do Brasil estão associadas a um aumento significativo no nível de QVT de seus funcionários no que se refere aos fatores intrínsecos (relacionados diretamente ao trabalho).
- ✓ As mudanças no Banco do Brasil estão associadas a uma diminuição significativa no nível de QVT de seus funcionários no que se refere aos fatores extrínsecos (relacionados ao ambiente de trabalho).

Inicialmente, será apresentada uma revisão teórica que, numa primeira parte (capítulo 2), apresentará as mudanças ocorridas nas empresas brasileiras, principalmente na década de 90, caracterizadas por um afastamento do padrão mecanístico-burocrático, e possíveis reflexos positivos e negativos dessas alterações para a satisfação dos trabalhadores. A razão dessa análise deve-se ao fato de que o Banco do Brasil apresentava, na época da pesquisa de 1990, um modelo de administração em que a padronização, a impessoalidade, a normatização e a repetição eram o mais preponderante. E a partir de mudanças nele implementadas, isso começou a ser alterado. Ainda com relação à mudança, numa segunda parte (capítulo 3), apresentaremos conceitos, tipologias, causas, resistências e, principalmente, modelos de mudanças e os reflexos nos indivíduos.

Numa terceira parte da revisão teórica (capítulo 4), será apresentado o tema Qualidade de Vida no Trabalho, incluindo suas origens, seus conceitos, suas abordagens, pesquisas e perspectivas futuras. Destaque será dado ao Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa de Hackman e Oldham (1975), que será adotado neste trabalho como marco teórico.

Vale antecipar que, para efeito do presente estudo, estamos considerando Qualidade de Vida no Trabalho e, especificamente, o modelo de Dimensões Básicas, como uma forma de verificação da satisfação dos trabalhadores em determinada organização.

Será feita, então, a caracterização da empresa e a apresentação de um pequeno histórico (capítulo 5), no qual constará as mudanças pelas quais o Banco se sujeitou na década de 90. Mudanças que procuraram afastá-la do modelo anterior de administração que não estava sendo mais apropriado.

O trabalho seguirá apontando a metodologia utilizada de forma detalhada (capítulo 6), podendo-se aqui adiantar que se trata de um estudo de caso, com estratégias quantitativas, por intermédio de questionários, e qualitativas, por intermédio de entrevistas. Além disso, pesquisa documental foi empregada, inclusive, usando-se periódicos internos do Banco e pesquisas realizadas dentro da empresa, muitas delas patrocinadas por ela, e outras como objeto de dissertações em trabalhos acadêmicos.

A análise de dados será apresentada em seguida (capítulo 7), sendo dividida em dados quantitativos e qualitativos. Finalmente, serão apresentadas conclusões e considerações finais.

2 AS ORGANIZAÇÕES E A SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES

2.1 O velho paradigma e a satisfação dos trabalhadores

Até recentemente, com poucas exceções, o padrão burocrático-mecanístico imperou no mundo das organizações. Baseado na racionalização do trabalho, idealizado por Taylor e desenvolvido no fordismo, e ainda na normatização e padronização, tão bem caracterizados por Weber, o modelo apresenta como principais particularidades a divisão do trabalho, a especialização, a seleção racional dos trabalhadores, além da impessoalidade e da normalização. Basicamente, como aponta Codo (1997), buscou-se a objetividade e racionalidade com um afastamento de toda e qualquer forma de subjetividade do ambiente organizacional.

A divisão do trabalho na empresa¹ e sua conseqüente especialização foram defendidas pelos teóricos clássicos como Taylor (1995) e Fayol (1984), pois levaria a um aumento da produtividade. Esse aumento seria devido a três grandes vantagens da divisão do trabalho muito bem definidas por Smith (1988): 1) o aumento da destreza de cada trabalhador individualmente; 2) a economia de tempo proveniente da execução de uma única tarefa e, ainda, 3) a possibilidade de auxílio por parte das máquinas que facilitariam o trabalho e tornariam possíveis a um só trabalhador realizar a tarefa de muitos.

A seleção racional do trabalhador, defendida com veemência por Taylor (1995), não consistia em achar os melhores homens, mas aqueles que, dentre “homens comuns”, fossem os mais apropriados para um determinado tipo de trabalho. A partir dessa seleção, novamente, haveria maior produtividade.

A impessoalidade e a padronização foram apontadas por Weber (1982) como dois dos principais motivos para o sucesso da organização burocrática em detrimento da organização tradicional. Para ele, a organização burocrática e seu poder racional, ao contrário do poder tradicional ou do carismático, daria maior importância aos cargos e às normas. Dessa forma,

esse tipo de organização tenderia a permanecer no tempo, a ser confiável, mais rápida, precisa e com menor atrito entre os participantes. E esses seriam os principais motivos do sucesso da organização burocrática.²

Com relação à importância e à adequação desse modelo à realidade das organizações no século XX, Mintzberg (1995), em obra sobre estruturas organizacionais, afirma que a burocracia mecanizada seria o tipo de estrutura ideal para a produção em massa. Em termos de eficiência para tarefas simples e repetitivas, pode ser apontada como a melhor forma de estrutura organizacional para as grandes empresas. Para o autor, suas principais características seriam o fato de serem

altamente especializadas, com tarefas operacionais rotinizadas, procedimentos no núcleo operacional muito padronizados, proliferação de normas, regulamentos e comunicações através da reorganização, unidades ao nível operacional com grandes dimensões, confiança na base funcional para agrupar tarefas, poder relativamente centralizado para a tomada de decisão e uma administração elaborada com uma nítida distinção entre linha e assessoria (MINTZBERG, 1995: 164).

E o autor salienta ainda que são estruturas encontradas em ambientes *simples e estáveis*.

Essa determinação de ambiente *simples e estável* vai ao encontro da noção de Handy (1996) que afirma que uma realidade incremental vigorava até pouco tempo atrás. Uma realidade em que as mudanças significavam apenas uma pequena alteração de uma determinada situação. Melhor dizendo, significavam “mais da mesma coisa, só que melhor” (p. 13). O termo *mudanças contínuas* também é usado pelo autor.

Enfatizando também o uso preponderante desse tipo de organização burocrática, mas não se limitando apenas ao mundo das organizações e suas estruturas, Heloani (1996) aponta que o movimento taylorista-fordista³ não era apenas uma forma científica de produzir ou administrar, mas também um modelo socioeconômico que se adequava ao sistema capitalista vigente. Para o autor, o modelo, baseado na especialização, levaria a maior produtividade, melhores salários, melhor condição de compra para os trabalhadores e aumento da demanda,

¹ Vista aqui como o parcelamento dos processos envolvidos na feitura do produto em diversas operações executadas por diferentes trabalhadores (BRAVERMAN, 1987).

² O poder tradicional seria ligado ao nome da família, ao sangue, à nobreza. O carismático seria ligado ao heroísmo e a influencia pessoal. O poder racional legal seria o advindo do mérito e conseqüente legalização desse mérito.

permitindo que o sistema capitalista se mantivesse em constante crescimento. E como afirma Ferreira (1993), o fordismo como organização produtiva e o fordismo como modelo socioeconômico, apesar de aspectos distintos, seriam articulados e interdependentes. Um deles seria o apoio em nível organizacional ao outro, em nível socioeconômico.

Entretanto, apesar de todo o seu sucesso produtivo e de atender relativamente à sociedade e de trazer o progresso, várias críticas foram levantadas a esse modelo em termos econômicos, ecológicos e, principalmente, como trazendo um ambiente alienante e criador de insatisfação. Aqui, ênfase maior deve ser dada à visão mais organizacional do modelo, não deixando esquecer sua articulação com o modelo mais abrangente.

Braverman (1987), resgatando conceitos e posições marxistas, analisa o que ele descreveu como a “degradação do trabalho no século XX”. Para o autor, o que diferencia o trabalho humano da atividade animal é sua capacidade de concepção e execução. O trabalho humano é consciente e proposital, orientado pela inteligência, ao passo que o trabalho dos outros animais é instintivo⁴. Contudo, nos seres humanos, diferentemente dos animais, não é inviolável a unidade entre a força motivadora do trabalho e o trabalho em si mesmo. Dessa forma, a unidade de concepção e a de execução podem ser dissolvidas. A concepção pode ainda continuar a governar a execução, mas a idéia concebida por uma pessoa pode ser executada por outra. A força diretora do trabalho continua sendo a consciência humana, mas a unidade entre as duas pode ser rompida no indivíduo e restaurada no grupo, na oficina, na comunidade ou na sociedade como um todo.

Acontece que, após o capitalismo, o trabalho, ora como se apresentou para o ser humano, gerou a divisão dessa concepção e execução em pessoas ou grupos diferentes⁵. Ao separar o trabalho em concepção e execução, um dos princípios básicos do taylorismo, o ser humano deixou de sê-lo já que essa é a diferença básica entre o trabalho, atividade humana, e a atividade animal. Essa desumanização do processo de trabalho, na qual os trabalhadores ficam reduzidos quase ao nível de trabalho em sua forma animal, a quem seus resultados são

³ Ao longo deste trabalho, as expressões burocracia-mecanística, mecanizada, taylorismo-fordismo, fordismo, dentre outras, serão utilizadas para nomear o padrão anterior produtivo. Os nomes variarão conforme o enfoque dado, o autor considerado dentre outros aspectos.

⁴ Cabe salientar que “as atividades instintivas são inatas antes que aprendidas e representam um padrão relativamente fixo para a liberação de energia ao receber estímulos específicos” (BRAVERMAN, 1987:50).

⁵ Vale aqui o destaque que o autor faz com relação à diferença entre a divisão do trabalho na empresa e a divisão social do trabalho de Durkheim (1977).

comunicados apenas sob a forma de funções simplificadas, orientadas por instruções simplificadas que devem ser seguidas sem pensar e sem compreender os raciocínios técnicos e/ou subjacentes, torna-se uma constante.

O autor considera essa transformação dos trabalhadores em “força de trabalho” ou em “fator de produção” um processo incessante e interminável. Segundo ele, a condição seria repugnante para as vítimas, qualquer que fosse o salário, uma vez que violaria as condições humanas do trabalho. Ele ressalta ainda que isso gerou nos trabalhadores uma grande insatisfação e, conseqüentemente, uma série de problemas a ela relacionados, como elevadas taxas de abandono de emprego, absenteísmo, relutância ao ritmo de trabalho imposto, indiferença, negligência, restrições à produção e hostilidade ostensiva à administração.

É preciso ainda lembrar que as críticas que Braverman (1987) faz ao capitalismo e suas conseqüências para os trabalhadores têm seu ponto culminante, como o próprio autor anuncia, na gerência científica de Taylor, que buscou, segundo o autor, uma resposta ao problema específico de como controlar melhor o trabalho alienado, isto é, a força de trabalho comprada e vendida. Nesse sentido, estabeleceu um conceito diferente do existente até então sobre o controle. Antes de Taylor, admitia-se, em geral, que a gerência tinha o direito de *controlar* o trabalho, mas, na prática, esse direito usualmente significava apenas a fixação de tarefas, com pouca interferência direta no modo de executá-las pelo trabalhador. Taylor inverteu essa prática, uma vez que retirou do trabalhador qualquer decisão sobre o trabalho. Seu *sistema* era tão somente um meio para que a gerência efetuasse o controle do modo concreto de execução de toda atividade no trabalho, desde a mais simples até a mais complicada.

Gorz (1980) e Marglin (1980) também enfatizam as conseqüências terríveis de alienação ao trabalhador com o uso da divisão do trabalho. Para os autores, essa divisão de trabalho não seria um imperativo de eficiência, não poderia ser vista como uma determinação científica e neutra apenas, mas uma imposição de dominação capitalista.

Outro aspecto importante quando se analisa o modelo mecanístico-burocrático e sua variação no fordismo se refere à automação, ou ao uso da máquina no trabalho e à sua relação com a satisfação do trabalhador. Nesse aspecto, deve-se enfatizar que o importante não é apenas a análise de uso ou não de máquinas no processo produtivo, mas como essa maquinaria interfere na relação entre o empregado e o seu trabalho.

A esse respeito, Braverman (1987) é enfático ao afirmar que como o trabalho se apresentou no modo de produção capitalista levou à tentativa de tratar os próprios trabalhadores como máquinas. Os instrumentos humanos deveriam ser adaptados à maquinaria de produção de acordo com especificações que se assemelham a nada mais que especificações das propriedades da máquina. Em verdade, com o uso da maquinaria, principalmente no Fordismo, o controle do processo produtivo saía completamente da mão do operário e, em certos casos, até da gerência. O processo produtivo, antes idealizado e controlado pelos gerentes, passou para a máquina, inclusive aumentando a chamada amplitude administrativa.⁶ Isso serviu para aumentar a produtividade e o controle da empresa, retirando iniciativas, autonomies e controles individuais, aumentar a alienação do trabalhador, a insatisfação etc.

No mesmo trabalho citado anteriormente, Mintzberg (1995:176) ressalta as vantagens e desvantagens da burocracia mecanizada. Para ele, “nenhuma estrutura é mais apropriada para a produção em massa e para resultados adequados, e nenhuma pode mais eficientemente regular o trabalho” em uma sociedade como a nossa. A burocracia mecanizada contribuiu para o “alto padrão material de vida” das pessoas na vida moderna. Vantagem essa que só se tornou possível graças à sua utilização. Em contrapartida, as pessoas que trabalham nesse tipo de organização se vêem como fatores mecânicos de produção, sendo que pequena parcela da população estaria disposta a trabalhar com satisfação em um ambiente como esse. A maioria gostaria de demonstrar sua criatividade, de se auto-realizar ou até de não ter *alguém* dizendo o que eles teriam que fazer e, assim, não estariam dispostos a tolerar o trabalho oferecido pelas burocracias mecanizadas.

Por intermédio de estudos dos teóricos apontados como pertencentes à abordagem de relações humanas, variáveis ligadas às pessoas foram anexadas ao estudo do ambiente organizacional principalmente a partir das experiências de Hawthorne⁷. Entretanto, cabe salientar que, apesar da grande influência desses teóricos humanistas, a base do modelo e suas principais características e aspectos alienantes não se modificaram.

⁶ Por amplitude administrativa estamos usando o conceito de Fayol (1984) que considera a quantidade de subordinados sob a administração de um certo gerente.

⁷ Referindo à pesquisa realizada na Western Electric Company, em Chicago, de 1927 a 1932, sob o comando de Elton Mayo.

A partir das considerações de Mouzelis (1975), Perrow (1991) e Etzioni (1967), pode-se concluir que a escola de relações humanas pecou por dois aspectos principais: o enfoque *estrito* e manipulativo. Com relação ao primeiro aspecto, temos que os pesquisadores daquela abordagem tinham a atenção voltada para os indivíduos e pequenos grupos e não para a organização como um todo. No segundo aspecto, eles não viam uma contradição entre interesses organizacionais e dos funcionários e, assim, apregoavam a harmonia organizacional, muitas vezes conseguida pela melhoria das comunicações.

Além desses dois aspectos principais, Braverman (1987) lembra ainda que a escola de relações humanas não teve, efetivamente, a influência que pretendia alcançar já que questões econômicas, de barganha e medo de perda do emprego sempre foram muito mais relevantes para explicar o convívio entre os trabalhadores e as empresas, a manutenção no trabalho etc. Ainda com relação a isso, vale a afirmação de Creiner (2000), ao considerar que “as abordagens humanas à gerência, de modo geral, sobressaem principalmente pela ausência. Embora as empresas proclamem, há gerações, que seu principal negócio são as pessoas, na realidade, essa declaração é tão mentirosa quanto sem sentido”. (CREINER, 2000: 119).

Dessa forma, as modificações ocorridas foram muito mais de natureza tecnológica, inclusive com o maior implemento da automação. Fato que, como apontam Braverman (1987) e Heloani (1996), vieram apenas intensificar a especialização, o ritmo de trabalho e, por conseqüência, a alienação e insatisfação dos trabalhadores. Essa automação era possibilitada mais ainda pela divisão do trabalho e especialização, conforme enfatizava Smith (1988).

Outro alerta importante que deve ser feito é que não devemos perder de vista o fato de que, apesar das principais análises e estudos referentes a implantações do modelo baseado na padronização, impessoalidade e especialização acontecerem no meio industrial, como lembra Braverman (1987), muitas das aplicações concretas do taylorismo deram-se na área de serviços e em escritórios.

No início, quando houve a separação entre a concepção e execução, aos trabalhadores do escritório foi dedicada a parte referente ao planejamento. Entretanto, com o passar do tempo, as práticas de divisão de trabalho, especialização e impessoalidade foram adquirindo espaço maior nos escritórios. Até a mecanização foi implantada e usada nesses ambientes de trabalho.

A computação, na época, em início de atividade em larga escala nas atividades produtivas foi usada como exemplo pelo autor.⁸

Mintzberg (1995) também alerta para o fato de que a burocracia mecanizada não foi característica apenas de empresas de grande porte, de manufatura ou privadas. O autor oferece exemplos e trabalhos que mostram a burocracia mecanizada sendo utilizada em repartições públicas, áreas de serviço, escritórios etc.

Especificamente com relação ao Brasil, algumas observações devem ser feitas, pois as análises apresentadas anteriormente referem-se a estudos e situações vividas principalmente em países desenvolvidos da Europa e Estados Unidos. Ferreira (1993), por exemplo, observa diferenças tanto no fordismo como modelo de desenvolvimento quanto no fordismo como modo de organização do trabalho aqui no Brasil.

Com relação ao modelo de desenvolvimento, o autor, com base em dados econômicos⁹, afirma que o fordismo teve aqui um desenvolvimento bastante “limitado e contraditório” já que, apesar do crescimento econômico da década de 40 a 80, não houve o correspondente social do desenvolvimento. Os ganhos de produtividade não foram repassados aos salários, não houve amplo processo de massificação do consumo e ainda não se avançou num Estado-de-bem-estar aos moldes dos países centrais¹⁰. O autor alega que isso foi devido, principalmente, a inexistência de razões ou pressões políticas da sociedade e ainda à existência de um grande excedente de mão-de-obra no país que levava a um desbalanceamento de forças no qual a classe trabalhadora tinha poucos poderes de barganha.

Corroborando essa posição, Garcia (1999) lembra que, em nosso país, não tivemos as práticas do *welfare state* ou outras políticas sociais compensatórias. Além disso, a existência de uma grande massa dos desempregados e subempregados fez com que o simples fato de trabalhar na economia formal se tornasse um favor que o capital oferecia aos trabalhadores. Nas palavras usadas pelo autor, “eu emprego você e você faz sacrifícios para manter o emprego”.

⁸ Braverman (1987) usa a expressão da divisão do trabalho mental, resgatando trabalhos de Charles Babagge e, inclusive, apresenta a especialização e hierarquia dos “gerentes de sistemas, analistas, programadores, operadores, perfuradores, arquivistas de fitas etc”.

⁹ IBGE e DIEESE

¹⁰ Um conjunto de políticas e práticas sociais que seriam usadas para compensações e para evitar distorções no sistema.

Essa manutenção do emprego foi o único estímulo oferecido aos trabalhadores, que se sujeitaram a péssimas condições de trabalho e baixos salários.

Com relação ao segundo nível ou ao modo de produção, Ferreira (1993) destaca que seu desenvolvimento se deu de forma limitada, com diferenças regionais e conforme o setor econômico. Basicamente, o que se verificou no país foi que: não ocorreu a desqualificação da mão-de-obra em decorrência das mudanças tecnológicas, mas sim, uma qualificação dos trabalhadores rurais que se transformaram em trabalhadores industriais semiqualeificados; não existiram contestações expressivas aos gerentes por parte dos trabalhadores; aparecia uma grande disponibilidade de mão-de-obra e segmentação do mercado de trabalho e, ainda, os sindicatos apareciam tutelados pelo Estado “paternalista, autoritário e controlador”.

Ferreira (1993) também afirma que, após o golpe de 1964, embora os traços fundamentais das relações de trabalho tenham sido preservados, ocorreu um fortalecimento do caráter autoritário e repressivo dessas relações, o que contribuiu para o rebaixamento dos salários, proibição de greves, além do estabelecimento de um novo sistema de indenização para demissões (FGTS) que aboliu a estabilidade no emprego. Tudo isso contribuiu para que houvesse um estímulo ao aumento de demissões por parte dos empregadores, de modo que as taxas de rotatividade do trabalho dobraram durante os anos de 1970. As demissões eram usadas como um meio de manter a disciplina e de controlar os custos salariais. Esse padrão de utilização da força de trabalho teve como característica principal a *superexploração ou exploração predatória da força de trabalho*, baseada na intensificação do trabalho e numa política consciente de contenção da evolução dos salários bem abaixo do crescimento da produtividade.

É interessante salientar as observações de Fleury (1983, apud FERREIRA, 1993)¹¹ acerca da organização do trabalho e seus determinantes. Para ele, a “rotinização do trabalho” estabelecida na maioria das empresas do país, foi uma adaptação de certos princípios da “organização científica do trabalho” à realidade brasileira que refletiu, principalmente, os aspectos sociais envolvidos na questão, ficando em segundo plano os fatores técnicos relacionados ao objetivo de produtividade. O trabalho na produção não era organizado de maneira a utilizar eficientemente a mão-de-obra, mas sim, de forma a desqualificá-la e a

¹¹ FLEURY, A. C. *Rotinização do trabalho: o caso das indústrias mecânicas*. In: FLEURY, A. C. e VARGAS, N. *Organização do trabalho*. São Paulo: Atlas: 1983

desorganizá-la, diminuindo a possibilidade de surgimento de conflitos: “o objetivo de máxima produtividade é sobrepujado pela minimização dos conflitos entre capital e trabalho”.(FLEURY, 1983: 173).

Guimarães (1993) também enfatiza o advento tardio de uma racionalidade no trabalho no Brasil e, mesmo assim, impregnado de padrões sociais tradicionais como o paternalismo e o personalismo. O aspecto de ligação política e, principalmente, partidária dos sindicatos também é lembrado pelo autor.

Esse quadro só começa a mudar a partir do final dos anos 70 e início dos anos 80, com o advento de significativas transformações que serão analisadas no item seguinte e que são fruto de um processo global de queda do paradigma anterior, além de algumas características particulares de nosso país.

2.2 A queda do velho paradigma

A partir de certo momento da história, principalmente nos países industrializados, o modelo burocrático-mecanicista começou a ser questionado de forma mais contundente. Esse questionamento veio não apenas por parte de teóricos, mas também pela comunidade empresarial e até política. Os autores que procuram caracterizar esse fato apontam para diversas questões que estariam ocorrendo no mundo e influenciando o ambiente das organizações. As principais causas seriam ligadas às novas tecnologias, à globalização econômica e financeira, aos limites e problemas de produtividade do Fordismo, além de novos hábitos da sociedade, movimentos grevistas e da maior qualificação dos trabalhadores.

Handy (1996), com grande preocupação com o aspecto tecnológico, principalmente as novas tecnologias da informação e a biotecnologia e as economias a elas associadas, aponta que o ambiente das organizações está mudando. No passado, ele se caracterizava pela estabilidade, gerando apenas mudanças incrementais e contínuas, mas, hoje, são mais constantes as mudanças descontínuas.¹²

¹² As mudanças descontínuas são aquelas em que existe uma interrupção de uma seqüência, ou de um padrão.

Drucker (1970), também se apegando a aspectos tecnológicos, lembra que os grandes avanços e mudanças que ocorreram no ambiente externo e interno às organizações até a década de 60 se referiram a aperfeiçoamentos de *velhas economias* (tecnologias) ligadas ao automóvel, telefones, eletricidade, dentre outras. Considera que esse foi um período de estabilidade e continuidade e que, na economia, na geografia industrial, na estrutura e tecnologia industrial houve poucos avanços. Para ele, as novas economias emergentes como a farmacêutica, informática e plásticos é que tenderiam a trazer uma descontinuidade. Mudanças a partir delas tenderão a ser mais qualitativas e não só meramente quantitativas.

Além de Drucker (1970, 1994), autores como Tofler (1980), Bell (1977) e, mais recentemente, Rifkin (1996) anunciam uma sociedade baseada no conhecimento, em que novas formas de trabalho e de relações sociais estariam chegando. Também apontam a passagem de uma economia industrializada para uma pós-industrial ou de serviços.

Com relação a aspectos de tendências culturais e de consumo, Naisbitt (1994) defende que, pela tendência de mundialização e de uma cultura global, está se fortalecendo um processo de formação de *tribos* com gostos, padrões de comportamento e consumo diferenciados. A busca de temas específicos e preferências pessoais é cada vez maior. Isso vai ao encontro de observações de Kotler e Armstrong (1999) sobre a procura das empresas pelo avanço no processo de segmentação, chegando-se, muitas vezes, ao processo de produção personalizada¹³. E, assim, a forma anterior de produção taylorista/fordista não estaria atendendo esse novo hábito da população.

Naisbitt (1994) e Furtado (1998) lembram que a globalização não é um processo recente, entretanto, devido a motivos diversos, como o avanço das comunicações, dos fluxos monetários voláteis, a abertura de barreiras comerciais etc, ela vem se acelerando cada vez mais. Estaríamos vivenciando um processo em que os estados nacionais ficam cada vez mais fracos em detrimento do fortalecimento de outras instituições, como as organizações econômicas. A baixa de preços e a concorrência global são reflexos desse processo.

Ferreira (1993) aponta que o Fordismo como modo de organização do trabalho tornou-se improdutivo por questões técnicas e socioeconômicas. No que se refere ao aspecto técnico,

¹³ “*Mass customization*”

temos o problema de sua rigidez e a conseqüente impossibilidade de atender as necessidades ao nível global em que a flexibilidade produtiva torna-se necessária. Também com relação ao aspecto técnico, temos que o fordismo é eficiente na expansão, mas não no aprofundamento. Com relação a aspectos sociais, o autor lembra questões ligadas à insatisfação com a forma com que o trabalho se apresentava, o aumento da qualificação dos trabalhadores e o aumento do poder de barganha dos sindicatos.

Outro fato importante a ser lembrado é que, conforme Heloani (1996), como conseqüência da globalização da produção, houve um deslocamento de fábricas para outros países. Como conseqüência disso, o pacto entre trabalhadores e capital de repasse de ganhos de produtividade para os salários se rompeu pelo fato de que o repasse para os salários não traria o aumento da demanda e da produção, um dos pilares do modelo fordista de desenvolvimento. Além disso, o autor lembra que muito dos ganhos com o aumento de produtividade foi sendo utilizado no investimento em automação e não no repasse para salários ou aumento do emprego. Novamente, estava quebrado o pacto do Fordismo.

Os problemas associados aos movimentos grevistas, ao aumento da insatisfação dos trabalhadores e de sua qualificação serão melhor explicados no capítulo dedicado à QVT. Entretanto, esses movimentos estão associados a manifestações de trabalhadores que não estavam mais aceitando o modo burocrático-mecanístico de produção e, ainda, a descoberta por parte de algumas organizações de um melhor aproveitamento de sua mão-de-obra que se tornou, a partir de certo momento, mais qualificada.

Frente a tudo o que foi ressaltado até aqui, novos modelos começaram a ser utilizados pelas empresas, inclusive, de influência japonesa.

2.3 Novos modelos organizacionais e a satisfação dos trabalhadores

Apesar de o fato do padrão burocrático ou de a empresa fordista ter sido o modelo predominante ao longo do século XX, ele não foi o único modelo existente para os sistemas produtivos. Vários trabalhos apresentam formas diferentes de organização. Principalmente trabalhos de autores sistêmicos e contingenciais.

Woodward (1977), em trabalho junto a empresas inglesas, identificou, além da empresa de produção em massa, a forma de produção contínua e a de produção por processos. No primeiro caso, teríamos a fábrica automatizada utilizada em organizações como produção de papel e em refinarias. A segunda estaria ligada à produção por encomenda, como nas grandes construções mecânicas.

Burns e Stalker (1966), também em pesquisa junto a empresas inglesas e procurando retificar relações entre estruturas e ambiente externo, identificaram, além das empresas *mecanísticas*, as chamadas empresas *orgânicas* com estrutura flexível, descentralização nas decisões, maior comunicação informal e interações laterais. Um tipo de organização com constantes modificações internas para se adaptar também a ambientes em transformação.

Mintzberg (1995), em trabalho já citado sobre estruturas, classificou formas tradicionais de empresas. Além da burocracia mecanizada, poderia ser encontrada em ambientes organizacionais a burocracia profissional (organizações como universidades, hospitais, escritórios de advocacia dentre outros), a estrutura simples (pequenas empresas), a divisional (variação da mecanizada) e a *adhocracia* (termo cunhado por Tofler (1980) para se referir às empresas flexíveis).

Entretanto, como já mencionado, a forma que mais vigorou, sem dúvida, foi a do padrão burocrático fordista ou taylorista (a burocracia mecanizada). E as tentativas de modificação do padrão burocrático foram poucas, com destaque para os trabalhos de Administração por Objetivos e trabalhos de grupos semi-autônomos da abordagem sociotécnica.

O trabalho de Drucker (1981) na década de 50, que lançou as bases para a Administração por Objetivos, já apresentava uma preocupação com disfunções que o modelo burocrático de organização estava trazendo. As reclamações do autor eram que as empresas estavam se preocupando mais com os meios do que com os objetivos organizacionais. Apesar de se apresentar como uma tentativa de se afastar do padrão burocrático e que foi utilizada por várias empresas, desde aquela época, os trabalhos se restringiram ao nível gerencial e tiveram muitas críticas por diversos teóricos¹⁴.

¹⁴ Podem destacar-se Levinson (1986) e Lodi (1977)

Em estudo sobre o desenvolvimento tecnológico, principalmente ligado à microinformática, Fleury (1990) salienta que, já na década de 60, surgiram trabalhos baseados no enriquecimento do trabalho e implantação de grupos semi-autônomos. O enriquecimento do trabalho objetivava maiores produtividade e satisfação, evitando a extrema especialização, tão defendida até então. A implantação de grupos semi-autônomos no processo produtivo teve como base os trabalhos de Trist e colaboradores do Tavistock Institute que lançaram as bases para a abordagem sociotécnica. Visavam também maiores satisfação e produtividade a partir do uso de grupos que tinham certo poder de decisão ¹⁵.

Mais recentemente, e principalmente a partir da década de 90, no Brasil, surgiram novas formas ou técnicas de administração. Melo (1997), em pesquisa junto a profissionais de recursos humanos, verificou que uma série de instrumentos como a Qualidade Total, o *Downsizing*, a terceirização, a Reengenharia, juntamente com desenvolvimento gerencial, planejamento estratégico, informatização, grupos de empreendimentos, grupos de trabalho multifuncional, gestão participativa dentre outros estão sendo usados nas chamadas Novas Tecnologias Organizacionais. Ou seja, em termos práticos, muitas tecnologias administrativas modernas e não tão modernas estão sendo usadas no país, fazendo parte de um grande movimento na busca da maior competitividade, tão exigida atualmente. Competitividade fruto da situação descrita anteriormente com a globalização econômica e financeira, o advento de tecnologias ligadas principalmente à microinformática, limitações do fordismo, além do melhor aproveitamento dos recursos humanos e sua maior satisfação.

Na tentativa de estudar o assunto, Codo (1997) classifica em três os grandes movimentos que estão influenciando as organizações na atualidade: qualidade, participação e saúde mental. Ele enfatiza que a separação é mais para análise, pois os movimentos ocorrem, muitas vezes, de forma conjunta numa mesma organização.

O primeiro movimento, de grande influência japonesa, teria características semelhantes aos do paradigma taylorista-fordista, como a preocupação com o cliente via qualidade do produto e serviço, qualidade na rotina da organização, no treinamento, na informação, redução dos preços e padronização. Diferencia-se do modelo anterior com relação à divisão da produção em pequenas fábricas, *produção puxada* e não *empurrada*, controle de qualidade na fonte de

¹⁵ Ver capítulo seguinte sobre QVT

produção e não no final da produção, estímulo à criação de grupos de qualidade, polivalência de mão-de-obra, envolvimento dos trabalhadores dentre outros.

O segundo movimento busca o envolvimento e participação dos trabalhadores de forma que possam decidir sobre ritmos, processos de produção, horários, autoria e responsabilidade dos produtos. E o terceiro movimento se refere às organizações que, preocupadas com a saúde mental no trabalho e seus reflexos negativos para a organização, estão cada vez mais adotando práticas visando atenuar problemas referentes ao tema. Para Codo (1997) no momento em que se busca o maior envolvimento dos trabalhadores, o aspecto relacionado à saúde mental, além da saúde física, assume importância para as organizações.

Também numa tentativa de classificação das novas formas de gestão e seus reflexos na saúde e segurança no trabalho, Chanlat (1997) aponta para os chamados métodos de gestão da excelência e o movimento de gestão participativa. Sua divisão assemelha-se à do autor anterior, em que o primeiro movimento englobaria as várias práticas atuais nas organizações, principalmente ligadas ao movimento de qualidade total, e o segundo às práticas que ofereceriam maior autonomia e participação dos trabalhadores.

O movimento ligado à busca da qualidade com influência da cultura japonesa e em suas práticas administrativas deu origem a diversas técnicas utilizadas, atualmente, na administração em nível global e novas formas de gestão como a Gestão pela Qualidade Total, a produção enxuta dentre outras. A partir dos trabalhos pioneiros de Ouchi (1986), pode-se verificar uma série de características da cultura japonesa e de sua administração que estão influenciando as organizações. O autor aponta alguns diferenciadores de uma administração japonesa, em contraposição às práticas nas organizações americanas, como o emprego vitalício, a avaliação e promoção lentas, trajetórias de carreiras não especializadas, mecanismos de controles implícitos e tomadas de decisão e responsabilidade coletiva. Com exceção das duas primeiras, as outras práticas são as que têm maior influência nas organizações ocidentais.

Peters e Waterman (1983), em trabalho de análise de empresas americanas de sucesso e defendendo a chamada *busca da excelência*, enfatizam que, para permanecer e sobreviver no atual mundo das organizações, não se pode mais defender princípios de racionalidade total, rigidez, busca de economias de escala, abafamento do conflito, distanciamento do mercado e

do cliente dentre outras práticas. Para os autores, o estado permanente de mudança, a preocupação com o cliente, a iniciativa e autonomia dos trabalhadores, formas enxutas, flexíveis e com menor rigidez seriam mais adequadas.

Como já salientado, de forma geral, esses movimentos apontados anteriormente buscam responder aos novos desafios da competição global, da maior preocupação com os clientes e um melhor aproveitamento da tecnologia de informática, a partir de uma gestão mais flexível, participativa e adaptável a mudanças. E dentro de uma análise de satisfação dos trabalhadores, aparecem discursos que, com a chegada dessas novas tecnologias administrativas, além de ganhos para as organizações, haveria vantagens para os indivíduos. Por outro lado, apareceram também aqueles que alertam para maior alienação, maior insatisfação e uma precarização do trabalho, principalmente nos países não industrializados.

Womack (1992), por exemplo, em trabalho de análise na indústria automobilística americana e da nova forma de *produção enxuta (Toyotismo)*, defende que esse modelo, dotando os trabalhadores de melhores qualificações, propicia uma *tensão criativa*. Para ele, isso levaria à resolução de problemas mais complexos, revertendo a separação do trabalho manual do trabalho mental especializado, utilizado na produção em massa.

Spector (1998), influenciado pela abordagem da qualidade total, defende a horizontalização da empresa. Para ele, essa seria a melhor forma de atender o cliente e propiciar uma flexibilidade produtiva, principalmente nas empresas de serviços. Para o autor, “os executivos seniores deveriam evitar diretrizes extremadas” (SPECTOR, 1998: 28). Deveriam investir nos funcionários para que eles tomassem suas próprias decisões e traçassem seus próprios cursos de ação. Ele defende que a organização deve achar o equilíbrio entre autonomia e controle.

Apesar de uma visão crítica em relação a esses novos movimentos, Leite (1994) enfatiza que as organizações estão procurando envolver mais os trabalhadores, através de maior participação, maior estabilidade de mão-de-obra, exigindo e oferecendo treinamentos técnicos, comportamentais e motivacionais. Lembra que o movimento é heterogêneo e busca o maior envolvimento e adaptação dos trabalhadores aos novos processos.

Dessa forma, basicamente, os novos modelos organizacionais visariam a uma menor divisão do trabalho, uma menor especialização, uma exigência maior em termos de qualificação,

multifuncionalidade, responsabilidade e participação dos trabalhadores no processo de trabalho. Aspectos que iriam num sentido oposto à alienação e à insatisfação com o mesmo. Entretanto, Chanlat (1997), defendendo um efetivo modelo de gestão participativa e caracterizando a maioria dos movimentos ocorridos nas organizações por *gestão de excelência*, alerta que, apesar de as empresas preconizarem a autonomia e a participação dos trabalhadores na realização das tarefas, suas ações demonstram que isso não passa apenas de um discurso. Para o autor, as organizações estariam exigindo um comprometimento total do indivíduo e uma *adesão passional* por parte do empregado mais do que a autonomia e a participação efetivas.

Lima (1996), em estudo sobre os novos modelos de gestão e as formas de resistência do indivíduo, também afirma que, sob a bandeira da participação e da autonomia, o que está ocorrendo é a maior dominação por parte da organização e a perda da individualidade na relação com o trabalho. Para a autora, os indivíduos, dentro dessas novas formas de trabalho ditas *por excelência*, estariam sujeitas a situações tão contraditórias, como ser competitivo e cooperativo, individualista e trabalhar em equipe etc., que poderiam ser conduzidos a situações patológicas.

Pimenta (1999), também baseada na mudança do paradigma taylorista-fordista como modelo de desenvolvimento capitalista, além de outras modificações sociais, aponta para o fato de que a nova ordem empresarial, no nível político, tem um potencial mais totalitário que o modelo anterior. Para a autora, busca-se a apropriação total do indivíduo, implicando sua subjetividade e vontade. Procura-se a “introjeção dos comandos e valores” por intermédio do trabalhador. Um agente ativo e requalificado que assume o controle interno da equipe e de si próprio com, cada vez menos, necessidade de controles externos.

Sob uma ótica de relações de trabalho e de divisão internacional do trabalho, Garcia (1999) alerta que, no caso de países não incluídos no rol dos de primeiro mundo, como o Brasil, as novas formas de trabalho baseadas em políticas de envolvimento dos trabalhadores, além da perda de sentidos subjetivos do trabalho, levam à maior exploração no mesmo.

Para o autor, como nosso país não tem uma adequada política voltada para evitar o desamparo econômico e social, os trabalhadores estão sofrendo com um pesado movimento de precarização do trabalho e formas de flexibilização do emprego que apenas ampliam as

formas selvagens de relações de trabalho. Para ele, as perspectivas não seriam otimistas, mas tendentes a um aumento da exploração, da desfragmentação da classe trabalhadora pelo processo de produção horizontal, da terceirização e do crescimento do trabalho informal.

Leite (1994), enfatizando o aspecto da terceirização, também aponta, no caso brasileiro, para a precarização do trabalho nos anos 90, com a diminuição dos benefícios sociais, dos salários, o aumento da insalubridade e das jornadas de trabalho. Além disso, alerta para o movimento de demissão em massa que vem surgindo nas empresas brasileiras para uma adequação à terceirização e a competição global, excluindo trabalhadores considerados não adequados, não qualificados e com maiores dificuldades de se adaptar às novas formas de produção.

Alves (2000) alerta que o atual movimento seria uma nova fase de ofensiva do capital na produção baseada na acumulação flexível. Baseado em estudos sobre o toyotismo, o autor afirma que, no caso brasileiro, está ocorrendo um desemprego estrutural, a proliferação do trabalho precário, a exclusão social e um sentimento geral de insegurança no trabalho, no emprego, na renda etc.

Dessa forma, pode-se chegar a duas conclusões: 1) Que está ocorrendo uma real mudança de paradigmas nas organizações no mundo e no Brasil, principalmente na década de 90, sendo que várias causas podem ser apontadas para essa alteração. 2) Que existem conseqüências para os trabalhadores e suas satisfações no trabalho, sendo que muitos autores apresentam conseqüências positivas em termos intrínsecos como a maior autonomia, participação, menor alienação etc., e alguns apontam conseqüências negativas para a satisfação dos trabalhadores, tanto em aspectos psicológicos, como de precarização das condições de trabalho, como segurança, salários etc. Daí a formulação das duas hipóteses na introdução deste estudo.

No item a seguir será analisado como as empresas estão processando as mudanças. Ou seja, de que forma as organizações no mundo e no Brasil alteram suas formas internas para buscar o que poderiam se chamar de um novo paradigma para as empresas na atualidade.

3 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Em vários trabalhos sobre mudança, sempre existe um resgate a diversos pensadores antigos e modernos sobre o seu significado e suas diversas características, principalmente a inexorabilidade¹⁶. Esse resgate é usado para se anunciar a importância de seu estudo na sociedade e na vida das pessoas. Argumenta-se que a única coisa que é certa no universo é a mudança e que, por analogia, a única coisa certa no mundo das organizações é a mudança. Lewin (1965), um dos primeiros teóricos da escola de Relações Humanas de Administração, aponta o aspecto de mudança como constante nas organizações. Para ele, os estados considerados estáticos seriam momentos em que as forças para mudança estariam em menor atuação. “A vida do grupo nunca pára de mudar, o que existe são meras diferenças na quantidade e tipo de mudança” (LEWIN, 1965: 225).

Katz e Kahn (1976) apontam que uma das principais características da organização vista como sistema seria o de apresentar homeostase dinâmica. A organização, para se manter, precisa apresentar uma adaptação ao seu ambiente. Esta adaptação age de forma a modificar o sistema (dinamismo), possibilitando que exista um equilíbrio interno ou manutenção de uma certa situação (homeostase). Ou seja, para permanecer, ela precisa mudar.

Essa noção de mudar para se manter é visível, também, em Bernardes (1995), que apresenta como uma das características principais da organização o fato de se alterar constantemente para manter-se.

Mas, a despeito de considerar a mudança como uma condição básica das organizações, seu estudo fica realmente importante quando se verificam as características das organizações na atualidade. Como exposto em capítulo anterior, nota-se uma tendência de modificação nos padrões das organizações e, assim, torna-se cada vez mais importante estudar aspectos relacionados às mudanças organizacionais. Ou seja, se a mudança hoje é mais rápida, descontínua, menos incremental e mais constante, são necessários, cada vez mais, estudos de mecanismos para a mudança.

¹⁶“Que não se move a rogos; não exorável; implacável, inabalável.” (FERREIRA, 1998).

Nessa linha de pensamento, Bennis (1976) já tinha uma preocupação com o estudo das mudanças planejadas e das ciências do comportamento devido a um possível declínio da burocracia. Para o autor, por diversas razões, e a maioria delas explicadas no capítulo anterior, a burocracia pura já estava se tornando obsoleta e, assim, formas mais democráticas de organização seriam inevitáveis. E dentro desse aspecto, enfatiza-se o estudo das ciências do comportamento e de parte relacionada à mudança organizacional, para se entender e se atuar nas organizações modernas e do futuro.

Assim, conceituações, definições, divisões e elaboração de modelos tornam-se importantes no estudo. Apesar de muitos questionamentos sobre a possibilidade de se atuar com modelos universais, eles são a forma para entendermos uma determinada situação.

3.1 Conceitos iniciais

Conforme Schein (1982) e Pereira (1988), para entender mudanças organizacionais, é preciso conceituar inicialmente uma organização¹⁷. E com relação a essa conceituação, apesar da dificuldade de uma definição universalmente aceita, a maioria das definições atuais procura caracterizá-la como um conjunto de relações sociais para se atingir um determinado objetivo.

Essa definição remonta aos conceitos de Barnard (1971), um dos primeiros teóricos a avançar no simples conceito de empresa e que assumiu a organização como um sistema social em que relações entre vários indivíduos aparecem para se atingir objetivos determinados. A organização, segundo esse teórico, surge para contornar o problema das limitações individuais do ser humano. Limitações físicas, biológicas, psicológicas e sociais.

Nessa linha, podemos citar Bernardes (1995), que considera a organização como uma “unidade social artificialmente criada e estruturada, continuamente alterada para se manter no tempo, e com a função de atingir metas específicas que satisfazem necessidades dos participantes e da sociedade”.¹⁸ (BERNARDES, 1995: 14).

¹⁷ Pereira (1988) usa o conceito de instituição

¹⁸ Wood (1995) tem uma noção de que ela perdeu sua importância de atingimento de objetivos, tornando-se, ela própria, um fim em si.

Schein (1982) também compartilha a idéia de incapacidade individual e da necessidade de se reunir, manter a divisão de trabalho, integrar e coordenar esforços para atingir objetivos. Para o autor, a organização seria “a coordenação planejada das atividades de uma série de pessoas para a consecução de algum propósito ou objetivo comum, explícito, através da divisão de trabalho e função e através de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade”. (SCHEIN, 1982: 12)

Juntando os conceitos de organização e considerando a mudança como uma alteração, uma modificação, ou ainda, a passagem de um estado inicial para um outro, diferente do anterior (FERREIRA, 1998), somos levados a concluir que a mudança organizacional difere de uma mudança qualquer. Tomando-se as características de alteração da mudança e de conjunto de relações sociais da organização, temos que, para ocorrer uma mudança organizacional, é preciso uma alteração no conjunto de relações entre os seus membros. Assim, não seria qualquer mudança dentro de uma empresa que poderia ser chamada de mudança organizacional, mas aquela que traria alteração nas relações sociais entre os membros.

Isso vai ao encontro do conceito de Acuña e Fernandes (1995) que, resgatando a noção de Argyris (1969), de que a mudança nas organizações ocorre através das pessoas, conclui que a mudança organizacional seria “uma alteração de um certo estado de coisas internas da organização, tendo em vista uma nova forma de comportamento coletivo”. (ACUÑA e FERNANDES, 1995: 81).

Avançando nos conceitos, temos que algumas mudanças organizacionais ocorrem como fruto de um processo que se inicia com sua idealização e concepção antes que ela realmente seja levada a ocorrer, ou seja, não é uma mudança espontânea ou natural, mas fruto de uma intenção inicial que pretende colocá-la em prática. Nesse aspecto, Robbins (1999) faz uma distinção entre mudanças planejadas e mudanças não planejadas. Essa diferenciação também é feita por Acuña e Fernandes (1995), que consideram, inclusive, a mudança organizacional planejada como sinônimo de inovação.

Assim, na análise de mudança, é necessária uma precisão de conceitos de simples mudança, mudança organizacional e, finalmente, o que mais nos interessa, a mudança organizacional planejada, chamada, muitas vezes, de inovação, que será de agora em diante chamada simplesmente de mudança organizacional.

3.2 O que se pode mudar em uma organização

Após uma delimitação de conceitos, é importante também a análise ou a verificação do que se pode mudar dentro de uma organização, ou seja, quais seriam essas *coisas internas* que estariam sujeitas a uma mudança e que levariam a uma alteração de comportamento coletivo.

Acuña e Fernandes (1995) fazem uma enumeração ampla desses elementos que poderiam se constituir em estrutura, procedimentos, papéis desempenhados, tecnologia, objetivos, metas, políticas, processos decisórios, estilos de direção, planificação e controle, bem como a composição qualitativa e quantitativa das pessoas que integram uma organização.

Robbins (1999) reúne as possibilidades em quatro grupos principais, afirmando que as mudanças na organização podem ocorrer na estrutura, na tecnologia, no ambiente físico e nas pessoas.

Motta (1998) propõe um modelo bem mais complexo em que teríamos mudanças na *estratégia*, visando desenvolver novas formas de interação com o ambiente; na *estrutura*, que procura redefinir os limites formais para o comportamento administrativo; na *tecnologia*, procurando introduzir novas técnicas e novos usos para a capacidade humana; *humanas*, instituindo novos sistemas de contribuição e retribuição; *culturais*, procurando preservar a singularidade organizacional e introduzindo novos valores e *políticas*, que estabeleceriam novos sistemas de acesso aos recursos disponíveis.

3.3 Por que ocorre a mudança

Como enfatizado anteriormente, as organizações mudam por uma questão de sobrevivência, de adaptação ou para terem melhores desempenhos, ou seja, existem razões para que ocorram mudanças nas organizações. Dessa forma, além de uma classificação de aspectos que poderiam ser mudados dentro de uma organização, devemos especificar as causas ou forças que levariam a ocorrer alterações nas organizações.

Motta (1998), a partir de sua classificação de mudanças apontada anteriormente, procura explicar as razões ou causas para que ocorressem essas alterações. Especificamente, as mudanças na *estratégia* ocorreriam devido a vulnerabilidades da organização com relação às mudanças externas, sejam sociais, econômicas etc; na *estrutura* buscariam uma adequação na autoridade formal e uma redistribuição de direitos e deveres; na *tecnologia* seriam devido à necessidade de adequação e adaptação tecnológica, na *humana* ocorreriam devido à necessidade de aquisição de novas habilidades, de maior desenvolvimento etc.; na *cultural* seria devida a ameaça à singularidade e aos padrões de identidade organizacional; na *política* seria para resolver conflitos de interesse por alteração nos sistemas de ganhos e perdas.

Outros autores também podem oferecer causas para as mudanças, muitas vezes chamadas de *forças para mudanças*. Por exemplo, de forma bem contemporânea, Robbins (1999) enumera seis grandes *forças* que poderiam ser apontadas como as principais causas para alterações nas organizações: natureza da força de trabalho, tecnologia, choques econômicos, concorrência, tendências sociais e política mundial.

Assim, as mudanças não ocorrem de forma isolada e espontânea, mas fruto de uma série de situações que as levam a acontecer. Situações que podem assumir os mais variados tipos. E, da mesma forma que existem forças que impulsionam as mudanças, há forças contrárias, que buscam evitá-las: as resistências.

3.4 Resistências individuais e organizacionais

Antes de entrar nas classificações de mudanças e nos seus grandes modelos, um aspecto que ainda deve ser observado é a resistência que ela provoca. E essa resistência, conforme Davis e Newstrom (1992), pode ser considerada como qualquer atitude intencional de um funcionário para desacreditar, atrasar ou impedir a implementação de uma mudança.

Com respeito a isso, Motta (1998) afirma que, até há algumas décadas, a resistência não era tema importante para a gestão. De acordo com o autor, dentro do paradigma anterior em que a eficiência seria conseguida pela disciplina e pelo esforço, questões ligadas à resistência eram mal vistas dentro da organização. Elas seriam resultado de inadequação tecnológica,

ignorância, indolência ou descaso e tratadas como tal. Entretanto, dentro de novos contextos organizacionais, seu estudo e a sua aceitação tornam-se naturais dentro do contexto organizacional. Muitas vezes, podem ser usados como uma vantagem para inovação, crítica e, até, para adequações.

Robbins (1999) também lembra que a resistência pode ser vista como um conflito funcional dentro da empresa, ou seja, pode causar o conflito que apóia objetivos organizacionais. Entretanto, lembra que ela pode apresentar desvantagens como os atrasos para a implementação de mudanças e os custos associados a esses atrasos.

Como causas principais para a resistência a mudanças, Motta (1998) descreve o receio do futuro, a recusa aos custos da transição, o receio devido a problemas com experiências passadas e a acomodação ao *status* funcional.

Davis e Newstrom (1992) apresentam a resistência como originárias de três grandes grupos: lógica, psicológica e sociológica. Como objeções *lógicas*, teríamos aspectos relacionados a tempo, esforços, custos para a nova situação e ainda as dúvidas sobre a viabilidade técnica da mudança; como atitudes *psicológicas*, teríamos o medo, a baixa tolerância à mudança, a falta de confiança e a necessidade de segurança; como fatores *sociológicos*, teríamos questões ligadas a coligações políticas, conjunto de valores coletivos e interesses adquiridos dentre outros.

Interessante é a separação que Robbins (1999) faz das resistências em relação as suas causas. O autor divide as resistências como individuais ou organizacionais. No primeiro caso, teríamos aspectos como hábito, segurança, fatores econômicos e medo; como causas organizacionais, teríamos aspectos como a inércia estrutural e as ameaças à especialidade, às relações de poder estabelecidas e à alocação estabelecida de recursos dentre outras.

Em termos de manifestação, Robbins (1999) afirma que as resistências podem se dar de forma aberta ou implícita; imediata e adiada, sendo que as resistências implícitas e adiadas são as mais difíceis de serem administradas.

3.5 Tipos de mudança

Com relação aos tipos de mudança, também podem ser apresentados alguns modelos que procuram classificar as mudanças, distinguindo-as. Entretanto, para nós, é importante o alerta que Motta (1998) faz ao afirmar que as tipologias de mudança apresentam diferenças devido aos conceitos, formas de análise, instrumentos de análise e critérios adotados. Entretanto, eles podem ser analisados de forma integrada, tanto na análise de causas, como nas formas de atuação. Segundo o autor, é preciso ter uma preocupação integradora, de interdependência, pois assim a mudança ocorre na realidade organizacional.

Robbins (1999) classifica as mudanças com relação à ordem de grandeza. Para ele, existiriam as mudanças de primeira ordem e de segunda ordem. As mudanças de primeira ordem, também chamadas de contínuas ou lineares, teriam como característica principal o fato de não trazerem alterações fundamentais em pressupostos que se tem do mundo ou da organização. Já as mudanças de segunda ordem seriam descontínuas e radicais, envolvendo reenquadramento de pressupostos sobre aspectos internos e externos a organização.

Acuña e Fernandes (1995) também utilizam a classificação de primeira e segunda ordem, chamando-as, inclusive, de incrementais e estratégicas, respectivamente. E além dessa classificação, o autor considera como importante, também, uma classificação baseada na relação com a causa ou força originária da mudança. Nesse aspecto, a mudança poderia ser considerada reativa ou antecipativa.

As *reativas* são mudanças realizadas em resposta a pressões que se manifestam e que causam a mudança. Existiriam um ou mais fatos que *empurrariam* ou pressionariam a organização para uma mudança.

As *antecipativas* são resultado de uma análise de cenários em que o futuro é determinado e, assim, poder-se-ia tomar decisões e realizar certas mudanças a partir dessas *previsões*. O fato, ou evento, que seria responsável pela pressão no caso anterior ainda não existiria, mas sim, uma antecipação a ele.

Na análise do autor, interessante também é o modelo que surge após o cruzamento das duas formas de classificação apresentadas no QUADRO 1.

QUADRO 1 – Tipos de mudança I

	Incrementais	Estratégicas
Antecipatórias	Sintonia	Reorientação
Reativas	Adaptação	Recriação

FONTE – ACUÑA E FERNANDES, 1995.

As mudanças incrementais, sejam antecipativas ou reativas, chamadas de sintonia e de adaptação, respectivamente, seriam as mais comuns numa organização. As estratégicas seriam menos comuns. A recriação, mudança reativa e estratégica, é uma mudança arriscada que se inicia em momento de crise tendo forte restrição com relação ao tempo. É uma mudança complexa e que envolve modificações profundas em valores organizacionais.

A de reorientação, mudança antecipatória e estratégica, estaria mais associada ao sucesso organizacional. Não deixa de ser uma mudança perigosa pela possibilidade de erro de previsões, porém, é realizada com folgas de tempo, podendo haver correções e, quando bem feita e com boa previsão de cenários futuros, traz vantagens competitivas excepcionais para a organização, devido ao fato de antecipar a concorrência com relação a fatos que viriam a prejudicá-la, ou mesmo aproveitar oportunidades que as outras ainda não perceberam. É interessante que essa mudança de reorientação se aproxima muito dos conceitos de planejamento organizacional e planejamento estratégico, se tomarmos por base os conceitos de autores ligados a essa área específica, como Tavares (1991) e Ansoff (1990) dentre outros.

A classificação de Pereira (1997) distingue as mudanças organizacionais em reativas, evolutivas e revolucionárias. As *reativas* seriam mudanças rotineiras e incrementais, em que várias circunstâncias levassem a adotá-las. São mudanças sem um plano mais elaborado. São reações e adaptações em pequena escala. As *evolutivas* são planejadas, conscientes, com intuito de um crescimento, expansão ou desenvolvimento organizacional. As *revolucionárias* são mudanças rápidas, de grande impacto e, muitas vezes, provocadas por um evento significativo. Surgem em momentos difíceis, em que se exigem soluções radicais. São mudanças emanadas, geralmente, da cúpula da empresa. São impositivas, implantadas de cima para baixo, de surpresa e sem processos participativos. São realizadas sem participação, trazendo, muitas vezes, grande resistência, ressentimentos, boicotes etc.

Strebel (1999) oferece um modelo interessante de análise de mudanças baseado em duas variáveis: a intensidade da força da mudança e a intensidade da resistência à mudança. A primeira se refere à causa ou à intensidade de elementos causadores da mudança. A segunda se refere à intensidade com que as pessoas, dentro da organização, resistem à mudança e depende do que elas têm a ganhar ou perder, da cultura organizacional, pela quantidade de agentes de mudança, ou vontade de experimentar coisas novas.

Essas duas variáveis podem adquirir valores baixos moderados e altos e, pelo seu cruzamento, teríamos nove possibilidades, conforme a FIG. 1.

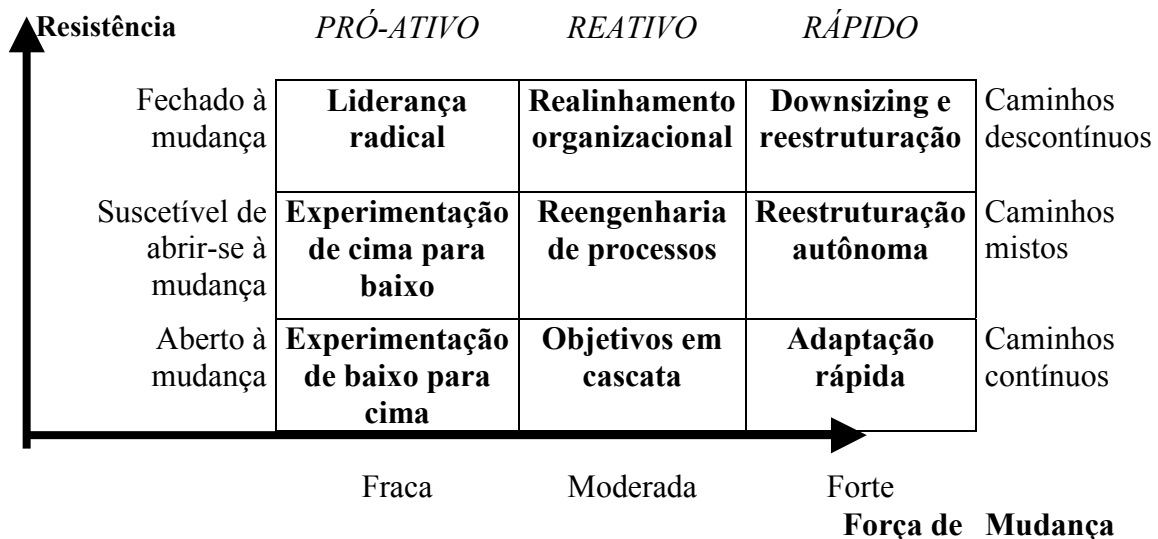


FIGURA 1 – Tipos de mudanças II
FONTE – STREBEL, 1999.

A partir da análise da variável resistência à mudança, teríamos três possibilidades: organizações fechadas à mudança que exigem caminhos descontínuos, organizações moderadas em relação à mudança que exigem caminhos mistos e organizações mais abertas a mudanças que exigem caminhos contínuos.

A partir da análise da variável força de mudança, teríamos também três possibilidades: se a mudança for fraca, a tendência é uma mudança proativa. Se for moderada, a tendência é uma mudança reativa e se a força da mudança for forte, exige-se uma mudança rápida.

Do cruzamento das possibilidades acima, temos nove possíveis tipos de mudança:

1. Liderança radical
2. Realinhamento organizacional
3. *Downsizing* e reestruturação
4. Experimentação de cima para baixo
5. Reengenharia de processos
6. Reestruturação autônoma
7. Experimentação de baixo para cima
8. Objetivos em cascata
9. Adaptação rápida

Finalmente, vale a classificação de Motta (1998) em que a mudança pode ser vista sob dois aspectos: com relação ao início do processo, ou sua concepção, e com relação à velocidade de sua implementação.

Com relação à concepção, ela pode ser de *intenção estratégica*, uma *reação adaptativa* ou ainda um *aprendizado contínuo*.

A *intenção estratégica* coincide com as práticas de planejamento, em que se utilizam uma análise antecipatória e deliberações racionais para se intervir na realidade. É uma mudança direcionada a partir de decisões geralmente da cúpula e por especialistas. A *reação adaptativa* ocorre como resposta a problemas organizacionais que vão surgindo ao longo do tempo. E o *aprendizado contínuo* foca-se no problema e nas soluções consideradas como já existentes dentro da organização. Caberia à organização apenas fazer com que se propicie um ambiente em que as pessoas dentro da organização procurassem esses problemas e as respectivas soluções.

Com relação à velocidade da implantação, a mudança, conforme o autor, pode ser classificada como radical ou incremental.

As *radicais* seriam mudanças de transformação total, que se contraporiam à ordem e à estabilidade. São arrojadas, rápidas, com impacto dramático, tendo, inclusive, um grande componente de resistência à mudança.

As mudanças *incrementais* seriam de transformação progressiva, utilizando a atual ordem e estabilidade como fontes para a mudança. Têm impacto moderado, conquistando as pessoas e apresentando um menor grau de resistência à sua implantação.

Dentro de seu espírito integrador, o autor observa a importância dos vários tipos de mudança para a manutenção e sobrevivência da empresa.

Mas além da análise dos tipos de mudança, faz-se necessário ainda o estudo de grandes modelos de mudança. Mais do que uma simples classificação para mudanças, esses modelos foram prescrições desenvolvidas e que influenciaram várias alterações nas organizações a partir de certo momento na história das organizações. São verdadeiras prescrições que, muitas vezes, procuraram afastar as organizações do modelo anterior de organização mais burocrático e mecanístico.

3.6 Grandes modelos de mudança

Desde que os primeiros teóricos entenderam que seria preciso alterar um estado de coisas nas organizações, existem as chamadas mudanças nas organizações. Entretanto, dentro de uma visão clássica desses primeiros teóricos que consideravam, muitas vezes, apenas aspectos técnicos, não havia como analisar as mudanças organizacionais. Assim, as mudanças ocorriam em função de tecnologias, procedimentos, sendo que os aspectos de comportamento coletivo não eram estudados.

Obviamente, é com a influência de teóricos da abordagem de relações humanas que se começou a considerar a organização como um conjunto de relações sociais e, por consequência, as mudanças organizacionais como alterações dessas relações sociais. Dessa forma, inicia-se o estudo das mudanças organizacionais como consideradas atualmente, não apenas mudanças técnicas. A partir disso, modelos de mudança organizacional apareceram.

Apresentaremos quatro grandes modelos de mudança organizacional: de Lewin, de Desenvolvimento Organizacional – DO –, Incrementais (ou *Kaisen*) e as mudanças Radicais (ou de Reengenharia). A razão para a escolha desses modelos foi a frequência com que são

apontados na literatura moderna de administração, seja em manuais, seja em trabalhos científicos.

O primeiro, de Lewin, pode ser considerado um modelo idealizado dentro do paradigma anterior, burocrático e mecanístico, pois remonta à década de 1930. Os outros três, mais atuais, seriam modelos de grandes mudanças que as organizações adotam para sair do velho paradigma. Como apontado no capítulo anterior, grandes alterações estão ocorrendo nos ambientes sociais, políticos, tecnológicos e econômicos das organizações. E as organizações estão tendo que se adequar a essa nova realidade. Esses três últimos modelos se desenvolveram dentro desse cenário a partir da década de 1970.

A O modelo de Lewin – um modelo do velho paradigma

Esse é o primeiro grande modelo de mudança que pode ser apontado para as organizações. Remonta aos primórdios da escola de relações humanas, tendo como seu idealizador um dos expoentes da escola de psicologia social e também um dos maiores defensores da dinâmica de grupo, considerado por Schein (1982) como o *pai intelectual* da mudança planejada.

Em trabalho que analisa as mudanças nas organizações como um sistema, Bennis (1972) lembra o modelo de intervenção de Lewin sobre o nome de pesquisa-ação, que teria como objetivo aplicar as ciências do comportamento para melhorar as atuações do sistema.

Lewin (1965) apresenta seu modelo dentro do princípio de que a mudança é uma constante nos grupos sociais e que o que varia é a quantidade e tipo de mudança. Seu modelo procura salientar que, nos momentos considerados de estabilidade, o que ocorreria seriam os momentos *quase estacionários* em que a mudança diminuiria e os momentos de maior alteração em que surgiriam resistências à mudança proporcionais à mesma.

Conforme o teórico, para que a mudança tivesse sucesso, deveria passar por três fases: descongelamento, movimento e recongelamento.

O *descongelamento* se refere à mudança de atitude – descongelamento de antigos padrões, abandono de hábitos, flexibilização de estruturas enrijecidas, desaprender. No *movimento*, também chamada de mudança de comportamento, propriamente dita, existe a externalização sustentada de algo que havia sido decidido, aprendido ou realizado. Finalmente, ocorre um *novo congelamento* ou a fixação do novo comportamento.

Juntamente com esses três estados, é necessário o estudo de duas forças associadas à mudança: as impulsionadoras e as restritivas da mudança. Seriam necessários a diminuição de forças restritivas, ou o aumento de forças impulsionadoras ou, ainda, os dois procedimentos em conjunto. A FIG. 2 sintetiza o afirmado.

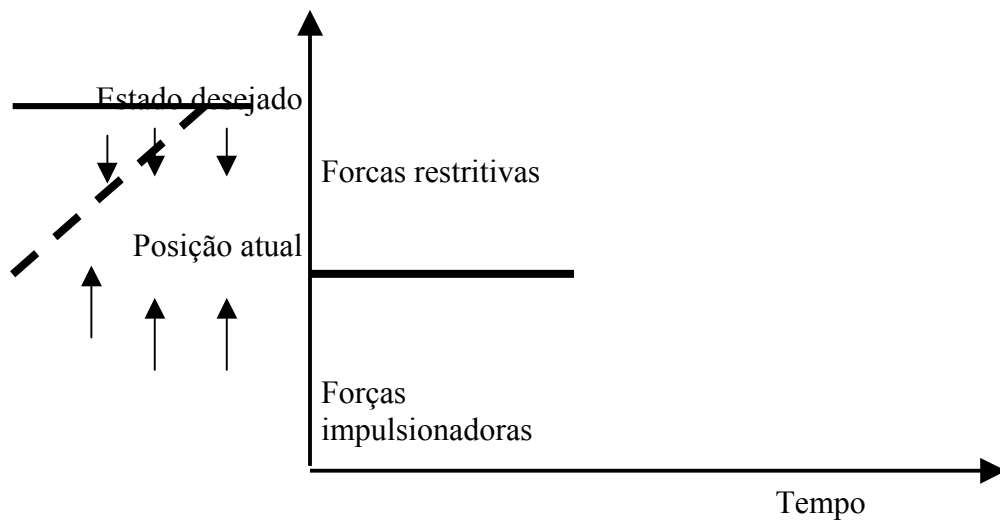


FIGURA 2 – Fases da mudança.
FONTE – ROBBINS, 1999.

Como os estudos de Lewin aparecem dentro do grande movimento de relações humanas e dentro do paradigma taylorista-burocrático sem questioná-lo em sua essência, recebem as críticas que são feitas ao movimento de relações humanas como de manipulação¹⁹.

Bennis (1972) também faz críticas ao modelo, juntamente a outros modelos tradicionais que pecam pelo racionalismo, por não levar em consideração variáveis ligadas ao poder, de confiança demasiada nos indivíduos, além do aspecto manipulativo.

Apesar disso, o modelo pode ser considerado um marco, sendo referência nos diversos livros sobre comportamento organizacional e mudança, tendo influenciado modelos que se

¹⁹ Comentado anteriormente

seguiram, principalmente aqueles baseados em teorias de comportamento organizacional, como o Desenvolvimento Organizacional.

B Desenvolvimento Organizacional e suas várias técnicas

Apesar da dificuldade de se conceituar o Desenvolvimento Organizacional, dada à variedade de métodos, técnicas e influências que sofreu, ele pode ser considerado um modelo de mudança organizacional que se baseia em paradigmas de crescimento humano e organizacional, processos colaborativos e participativos e um espírito de questionamento (ROBBINS, 1999).

Conforme Werther e Davis (1983), ele seria uma estratégia de intervenção com uso de processos grupais, enfocando toda a organização para proceder a uma mudança.

Dentro do conceito apresentado por Davis e Newstrom (1992), o DO surgiria por duas razões: a primeira ligada a limitações do treinamento convencional, que não conseguia atingir os resultados a que se propunha. Assim, o DO seria uma mudança na organização para que ela apoiasse os treinamentos utilizados e seus objetivos; a segunda como uma forma de tornar as organizações mais flexíveis com condições de alterações para que ela sobrevivesse num ambiente externo também sujeito a muitas mudanças.

O conceito de Bennis (1972) é bem esclarecedor no que se refere a sua origem, pois ele considera o DO como uma estratégia educacional em resposta à mudança. Ele visaria a mudança de atitudes, valores e estrutura da organização para que ela se adaptasse aos novos mercados, tecnologias e desafios e ao próprio mundo em mudanças que se apresentava para elas.

Resumindo, para este estudo, considera-se DO como um modelo de mudança planejada. Um modelo que, partindo de influências diversas, principalmente ligadas à perspectiva comportamental, estaria preocupado com que a organização, por intermédio de seus indivíduos, tivesse condições de enfrentar os desafios que surgiram a partir de certo momento para as empresas tradicionais baseadas no paradigma anterior.

Isso é corroborado por Bowditch e Buono (1997) que consideram o DO, muito mais que um modelo de aplicação, mas um conjunto de ações que se baseiam no autodiagnóstico, em que os problemas organizacionais devem ser descobertos e solucionados a partir de seus membros e suas experiências.

Com relação às influências mencionadas, conforme Schein (1982), o DO teve influência de técnicas do modelo anterior de Lewin e de outras como a teoria de sistemas, a dinâmica de grupo, a psicologia clínica e de aconselhamento, os estudos organizacionais da abordagem de relações humanas e da psicologia industrial, as teorias de estruturalistas, de tomada de decisão, além de teorias intergrupais sobre conflitos, competição entre grupos, negociação e relações de poder.

Bowditch e Buono (1997) apontam as influências no DO dos trabalhos de Lewin, principalmente no que se refere ao desenvolvimento da dinâmica de grupo e nos trabalhos de *feedback* de pesquisa. Apontam também, principalmente no DO utilizado na Europa, os estudos dos teóricos da abordagem sociotécnica com a utilização de grupos semi-autônomos. Para o autor, mais tarde, essa influência sociotécnica acabou por impactar, de certa forma, os trabalhos de mudanças baseadas em DO nos Estados Unidos.

Apesar da quantidade de influências e modelos, muitas características comuns podem ser apontadas nas práticas de intervenção baseadas em DO. Davis e Newstrom (1992) enumeram como características principais a orientação sistêmica, os valores humanísticos, a utilização de agentes de mudança (consultor de DO), a identificação e solução dos problemas, a orientação situacional (contingência), o aprendizado experimental e a intervenção em diversos níveis dentre as principais.

Ainda nesse aspecto, Robbins (1999) considera como princípios básicos de DO o respeito pelas pessoas e a criação de um ambiente de confiança e apoio, em que houvesse igualdade de poder, e que se pudesse levar à confrontação e à participação. Além disso, se comparado a outros modelos de mudança planejada a serem vistos adiante, conforme o autor, ele seria um modelo gradual e lento, em que as mudanças ocorreriam de forma contínua e planejada, de forma participativa e envolvente.

Quanto às técnicas utilizadas, como já afirmado, o DO visto como um movimento, utilizou-se de várias delas, a partir das diversas influências que sofreu.

Davis e Newstrom (1992) enumeram os métodos utilizados como o treinamento em laboratório, representação de papéis, simulações, modelagem de comportamento, jogos e grupos de encontro.

Já Robbins (1999) enumera como técnicas principais utilizadas no DO o treinamento de sensibilidade, o *feedback* de pesquisa, a consulta de processo, a formação de equipes e o desenvolvimento intergrupos.

Com relação a essa variedade de técnicas, Schein (1982) afirma que isso levou a uma situação em que o DO se esvaziou como modelo único. Entretanto, também devido a isso, o DO passou a ser considerado uma filosofia em que as suas bases acabaram se interiorizando e fazendo parte hoje das diversas intervenções que ocorrem nas empresas.

C As mudanças incrementais ou *Kaisen* – um modelo de influência oriental

Esse modelo de mudança tem a sua base em métodos japoneses de administração. Produto da cultura japonesa e princípios de administração ocidental, eles geraram diversas formas de administração e técnicas administrativas conhecidas hoje no ocidente, como, por exemplo, os modelos de gestão da produção enxuta ou *toyotismo*, a gestão pela Qualidade Total, ou ainda técnicas como o *benchmarking* e o *Just-in-time*.

Como afirmado em capítulo anterior, a alta produtividade e qualidade de produção que o Japão começou a apresentar a partir do pós-guerra, se comparado aos padrões ocidentais, levou muitas empresas, consultores e acadêmicos a procurar entender o que estava acontecendo. E talvez um dos primeiros teóricos a apresentar formas de administração com explicação na cultura japonesa tenha sido Willian Ouchi e sua teoria Z²⁰.

²⁰ Como alternativas à teoria X e à Y, apresentadas por McGregor (1980).

Ouchi (1986) descreve as diferenças fundamentais nas organizações japonesas se comparadas às americanas. Especificamente, as primeiras, ao contrário das outras, apresentam como características principais o fato de manterem como base o emprego vitalício, um lento sistema de avaliação e promoção, trajetórias de carreiras não-especializadas (rodízio), mecanismos de controle implícitos (não explícitos, como as empresas americanas), tomadas de decisão coletiva, responsabilidade coletiva e interesse holístico.

Autores como Wood (1995) e Fleury e Fleury (1997) anunciam que a forma japonesa de administrar teve bases em características culturais japonesas, como as questões religiosas, os *zaibatsus*²¹ e princípios de lealdade dentre outras. Os mesmos autores apontam como determinantes também a incorporação de características produtivas ocidentais. Teria ocorrido a apropriação e a modificação do sistema taylorista/fordista de produção.

Ainda com relação às características do estilo japonês de administração, importantes são as observações de Womack (1992) e Deming (1990).

Womack (1992), a partir de seus estudos do *toyotismo*, aponta como suas principais características as decisões a serem tomadas em níveis inferiores, como, por exemplo, o fato de qualquer funcionário poder parar uma linha de produção, desde que verifique problemas; o trabalho ser realizado a partir de equipes multifuncionais responsáveis por várias tarefas dentro da empresa, como produzir, controlar a qualidade, trocar ferramentas etc; uma produção em pequenos lotes a partir de pedidos efetuados (*Just-in-time*), ou seja, a produção é efetuada à medida que é necessária ou vendida e um grande sistema de alimentação externa em que os fornecedores são tratados como parceiros num sistema de comprometimento e lealdade.

O autor enfatiza o aspecto da busca da qualidade no sistema *toyota*, em que grupos²² são responsáveis pela qualidade além da produtividade. Essa característica leva à inexistência de grandes áreas reservadas a consertar o que era feito errado pelas linhas de produção.

Deming (1990), um dos gurus da Qualidade Total, enfatiza que a noção americana de que produtividade e qualidade são inversamente proporcionais está errada. Para o autor, a busca

²¹ Grupos de empresas

²² Grupos que, no ocidente, foram chamados de Círculos de Controle de Qualidade

da qualidade levaria à maior produtividade na empresa, pois ela evita o retrabalho e o desperdício.

Especificamente com relação à mudança, os sistemas de origem japonesa têm como base o chamado *Kaisen*, um princípio filosófico em que se procura constantemente a melhoria. É um princípio que faz parte dos valores e da cultura japonesa que foram apropriados pela administração japonesa.

Fleury e Fleury (1997) afirmam que o *Kaisen* é um processo de melhoramento contínuo que envolve a todos na organização. Como afirma Womack (1992), a Toyota incentivou, desde o início de implantação de seus novos sistemas na década de 50, a formação de grupos que procurariam corrigir, de forma contínua, a produtividade e a qualidade. A própria modificação do sistema produtivo da Toyota para se atingir o esperado, como aponta o autor, levou praticamente 20 anos para ser realizada.

Assim, a base da mudança tipo *Kaisen* é o incrementalismo de forma continuada, ou seja, pequenas modificações ao longo do tempo. E também a participação dos diversos níveis na busca desse incrementalismo e continuidade. Isto é, não é uma forma de mudança imposta, mas participativa em que os vários degraus da hierarquia organizacional são chamados a decidir e a atuar de forma que a mudança ocorra.

Para enfatizar o aspecto de incrementalismo, Wood (1995) apresenta uma relação com vários conceitos para a Qualidade Total apresentada por diversos autores. Nestes conceitos, aparecem sempre expressões como *mudança constante*, *melhoria continua*, *adaptação* e *incremento contínuo* dentre outros.

Deming (1990), ao apresentar as bases de sua administração baseada na qualidade, enuncia 14 pontos de seu método, nos quais incluiriam “estabelecer a constância de finalidade para melhorar o produto e o serviço” e “melhorar sempre e constantemente o sistema de produção e serviço”.

Com relação ao aspecto participativo, interessante também é a colocação que Fleury e Fleury (1997) fazem das semelhanças entre as abordagens japonesas e a sociotécnica, como por exemplo, a prática de trabalhos grupais. E diferenças como a organização e utilização desses

grupos. Nesse aspecto de utilização e participação do trabalho grupal, verifica-se nesses dois modelos a tendência à menor resistência à implantação das mudanças.

Entretanto, os mesmos autores, além de Wood (1995), levantam a polêmica sobre a transferência de modelos que teriam uso na cultura oriental para nossa cultura. O *Kaisen*, como princípio de filosofia de melhoramento contínuo, não é base para muitas culturas ocidentais. As participações como aponta Wood (1995) requerem uma motivação maior que aquela com que o ocidental está acostumado.

Além disso, Wood e Caldas (1995), dentro de uma preocupação com modismos (os autores usam a expressão panacéia), alertam para o fato de que a Qualidade Total apresenta-se como remédio para todos os males, como muitas práticas que aparecem na Administração, e que, a exemplo delas, como a Administração por Objetivos, tenderá a diminuir sua influência nas práticas administrativas.

Usando das idéias de Schein (1982) sobre DO e seu aspecto de assimilação no mundo das organizações, pode-se considerar que as filosofias e práticas de melhorias contínuas e incrementais acabam por ser também diluídas e assimiladas nas ações administrativas e influenciaram, com certeza, os vários processos de mudança que se seguirão, mesmo com a utilização de outros nomes.

D – Um modelo radical – nasce a Reengenharia

Na busca de práticas organizações que pudessem atender as necessidades atuais das empresas, os modelos de mudança baseados no DO e no *Kaisen* tiveram, como uma das características básicas, a adaptação, o incrementalismo, a modificação permanente e lenta. Essa lentidão tinha uma preocupação com a capacidade de assimilação do sistema social dentro da empresa. Afinal, se para ocorrer a mudança organizacional tem que haver alterações nas relações sociais internas, um certo tempo é necessário para que as modificações realmente ocorram. Essa visão, inclusive, tem influência desde os trabalhos de Lewin e sua psicologia social. Entretanto, recentemente, devido a vários imperativos contingenciais, principalmente econômicos e tecnológicos, algumas empresas assumiram mudanças rompendo aqueles

princípios. Mudanças que se caracterizam pela rapidez e pelo radicalismo. Para esses modelos de mudança foi cunhado o termo Reengenharia.

Com referência a questões econômicas, as empresas ocidentais, muitas vezes acuadas pela concorrência japonesa e com as ameaças vindas da globalização, não podiam mais despende o tempo que, por exemplo, a Toyota gastou (20 anos) para proceder as modificações necessárias na empresa.

Cruz (1995) lembra que, no fim da década de 80 e início de 90, a situação em que se encontravam as empresas americanas com competição acirrada, clientes mais exigentes, globalização de mercados, empresas globais, necessidade de se produzir mais e melhor e, ainda, cortar custos e buscar, continuamente, a qualidade exigiam mudanças fortes.

Bjur (1995) explica que, devido à recessão econômica, à perda de mercado, de competitividade e de confiança inovadora e, ainda, à falta de criatividade, as empresas americanas foram forçadas a patrocinar mudanças dispendiosas e radicais para a reorganização de suas atividades. O mesmo autor afirma que na Europa, mesmo com situações sociais, legais e políticas contra a sua implementação, várias forças econômicas e um certo atraso na implementação de Tecnologia de Informação – TI – forçaram empresas européias a adotarem também práticas de Reengenharia.

Lobos (1994) afirma que a Reengenharia seria um modelo nascido no ambiente anglo-saxão e principalmente americano, devido à baixa resposta que os investimentos em Qualidade Total tinham trazido para aquelas empresas. O autor informa ainda que questões culturais como a pressa na cultura americana (em contraposição à japonesa) e sobretudo da nova tecnologia de informática foram determinantes para o nascimento da Reengenharia.

As bases para os trabalhos de Reengenharia podem ser visto na obra de Hammer e Champy (1994), defensores fervorosos desse modelo de mudança nos processos produtivos. De forma geral, esses autores se apóiam na invalidade de modelos organizacionais baseados na especialização, na necessidade de mudança rápidas e totais e ainda no uso da Tecnologia de Informação.

Com relação ao primeiro aspecto, os autores afirmam que o paradigma anterior ou a forma de produção baseada nas suposições de Adam Smith de divisão de trabalho não estão mais sendo funcionais. A divisão do trabalho, a partir de certo momento, não mais atende ao ambiente de grande concorrência na atualidade. Dessa forma, as empresas com sistemas anteriores não mais estão alcançando o sucesso do passado. Para resolver o problema, os autores não defendem o conserto, a modificação, ou a adaptação, mas a mudança total. As empresas, para eles, têm que alterar completamente sua forma de produzir. E esse seria o princípio básico da Reengenharia: a mudança total, buscando atender as necessidades do mundo atual, um “começar de novo” (SMITH, 1988: 21).

Em relação a questões tecnológicas, o nascimento das teorias de informação ligadas à microinformática e seu desenvolvimento nos últimos anos trouxeram novas possibilidades para as organizações, e essas possibilidades estavam se chocando com o modelo organizacional em vigor nas empresas.

Hammer e Champy (1994), afirmando que Reengenharia não é apenas uma nova forma de automação, alertam para o fato de que colocar automação no que está errado não é adequado. Assim, dever-se-ia, antes de se colocar a automação, modificar o trabalho propriamente dito e, depois, automatizá-lo.

Entretanto, é inegável a importância de TI para os autores que a consideram o *capacitador* que faria com que novas formas de produção pudessem acontecer. Para eles, a TI trazia várias vantagens como: 1) a informação podia figurar simultaneamente em todos os locais em que fosse necessária; 2) um generalista podia fazer o trabalho que antes apenas podia ser feito por um especialista; 3) as empresas podiam ter benefícios tanto da centralização como da descentralização; 4) todos podem tomar decisões; 5) a transmissão e a recepção podiam se dar de qualquer ponto para o pessoal de campo; e 6) revisões instantâneas de planos podiam ser feitas.

Sobre a influência de TI na Reengenharia, Cruz (1995) afirma que sem ela não há a menor possibilidade de se pensar em Reengenharia. O autor enfatiza que essa preocupação com TI em Hammer vem da influência que ele sofreu por ser profissional da área e, assim, sabia por experiência própria que colocar TI em processos antigos de produção simplesmente não daria

certo. Ainda com relação a isso, vale as ponderações de Lobos (1994) que não se sabe se a TI foi usada como instrumento de Reengenharia ou o contrário.

Com relação à possibilidade de um conceito, Gonçalves e Cunha (1995) citam nove possíveis abordagens sobre o tema que, de forma geral, se apóiam nos princípios de imperativo tecnológico e na rapidez e profundidade das mudanças de maneira a alterar as formas tradicionais de produção.

Seguindo Hammer e Champy (1994), temos que Reengenharia “é o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e atuais de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade” (HAMMER e CHAMPY, 1994: 35).

Poderíamos também apresentar um conceito mais simples como o de Cruz (1995) em que ela “é um método conduzido de cima para baixo numa empresa, com o objetivo de rever e recriar um processo de trabalho a fim de conseguir melhorias dramaticamente expressivas” (CRUZ, 1995: 19).

Com relação a essa dramaticidade, Hammer e Champy (1994) enfatizam que para se proceder a Reengenharia, quatro aspectos devem ser observados: fundamental, radical, drástica e por processos.

Fundamental se refere à profundidade, ou seja, não se pode apegar a pressupostos preexistentes. A base de todo processo deve ser questionada. Perguntas básicas a respeito do funcionamento devem ser feitas. *Radical*, pois as mudanças não podem se dar no nível da superficialidade. O antigo deve ser jogado fora. Como já enfatizado, a palavra-chave é a reinvenção e não o aperfeiçoamento ou modificação. *Drástica*, pois não se atem a pequenas modificações. Para pequenas “percentagens de melhorias”, essas mudanças não servem. Para a Reengenharia, são precisos dois tipos de empresas: 1) aquelas que estejam em péssimas condições ou em vias de o estarem e buscam a Reengenharia para a sobrevivência; ou 2) empresas ambiciosas que, apesar de estarem bem, querem melhorar muito e obter grandes ganhos.

A noção de ser voltada para *processos* para o autor quer dizer com relação à preocupação não com as tarefas, com os fragmentos, mas para o conjunto de atividades que, quando desenvolvidas a partir de certos recursos, trazem uma saída de valor para o cliente.

E dentro desses princípios e de outros que podem ser apontados conforme o autor, é que Dreyfuss (1995) aponta os objetivos da Reengenharia:

- ✓ Aumentar na percepção do cliente o valor do produto
- ✓ Aumentar a competitividade da organização
- ✓ Aumentar a qualidade do produto
- ✓ Aumentar a produtividade
- ✓ Aumentar a flexibilidade das operações
- ✓ Simplificar as operações

Em termos práticos, a Reengenharia teria alguns aspectos a serem seguidos no sentido de alcançar os objetivos apontados. Conforme Hammer (1997), dentre outros, seriam:

- ✓ Organizar-se por resultados e não por tarefas
- ✓ Colocar as pessoas que usam o resultado do processo para executá-lo
- ✓ Colocar a responsabilidade pelo processamento das informações nas mãos de quem as produz
- ✓ Tratar recursos geograficamente dispersos como se fossem centralizados
- ✓ Vincular as atividades paralelas em vez de integrar seus resultados
- ✓ Colocar a tomada de decisões nas mãos de quem executa o trabalho
- ✓ Fazer com que o controle do processo seja automático
- ✓ Captar as informações de uma só vez e na origem

Gonçalves (1995), ao afirmar que a Reengenharia tem muito de outros processos de mudança, principalmente com os esforços da qualidade total, aponta diferenças como o radicalismo, a busca do essencial, a orientação para a definição de negócio e a abordagem de cima para baixo. O autor apresenta (QUADRO 2) a continuidade entre as técnicas de intervenção baseadas na melhoria contínua e na Reengenharia.

QUADRO 2 – Contínuo de mudanças

Melhoria contínua	Total quality control	Produtividade Racionalização	Aperfeiçoamento de processo	Reengenharia de processo	Reengenharia de negócio
Menos abrangente Menos profundo Menores riscos Menos radical De baixo para cima					Mais abrangente Mais profundo Maiores riscos Mais radical De cima para baixo

FONTE – GONÇALVES, 1995.

Em termos práticos, Dreyfuss (1995) relata que a Reengenharia procura implantar:

- ✓ Grupos de trabalho autônomos e flexíveis
- ✓ Liderança em lugar de autoridade
- ✓ Parcerias através de redes
- ✓ Prioridades dinâmicas

Conforme Hammer e Champy (1994), após a Reengenharia, as alterações visíveis seriam:

- ✓ De departamentos funcionais para equipes de processos
- ✓ De tarefas simples para multidimensionais
- ✓ As pessoas passam de controlados para autorizados
- ✓ Do treinamento surge a educação
- ✓ A remuneração passa para os resultados
- ✓ Critérios de desempenho mudam para a habilidade
- ✓ Valores para serem produtivos para os clientes
- ✓ Gerentes mudam de supervisores para instrutores
- ✓ Estruturas hierárquicas para niveladas
- ✓ Executivos de controladores para líderes

Em trabalho posterior, Hammer (1997) aborda questões ligadas aos reflexos da nova forma de trabalho para os trabalhadores. Haveria, para ele, a passagem do trabalhador para o profissional. Uma nova forma de organização baseada não em tarefa, mas em resultado ou processo que levasse a ganhos significativos para os indivíduos.

Resgatando conceitos anteriores de que a forma tradicional baseada na especialização trouxe a alienação, a falta de autonomia e o *emburrecimento* em troca de certa segurança salarial, a nova forma de trabalho vem romper esse acordo. Especificamente, o trabalhador passa a realizar tarefas amplas e complexas, exigindo que ele entenda o quadro geral como metas do negócio, necessidade do cliente e estrutura dos processos. Os trabalhos ficam mais desafiados, aparecendo maior autonomia, responsabilidade pelos resultados e autoridade para tomar decisões. Pelo outro lado, para esse novo indivíduo profissional, são necessárias também maior qualificação e uma mudança de atitude no trabalho. A compensação seria a maior satisfação. Em troca, a forma de remuneração seria, em grande parte, baseada em resultados.

Ainda com relação às pessoas, Dreyfuss (1995) enumera três reflexos para elas dentro das empresas após as implementações de Reengenharia: vínculos mais transitórios, recompensas por resultados e reciclagem contínua. O primeiro se refere a novas formas de trabalho e o fim do emprego, e o último se refere à qualificação constante.

Como toda abordagem de administração e, principalmente, pelo seu radicalismo, a Reengenharia não passou ilesa a críticas, e muitas delas vieram também de forma drástica e radical como prega sua abordagem.

As principais se referem à formação teórica e à despreocupação com os aspectos sociais da empresa.

Caravantes (1995) afirma que os autores da Reengenharia, apesar de pregarem algo novo, em verdade, não apresentam novidades e, além disso, deixam de lado o conhecimento acumulado de Administração nos últimos anos como se ele não existisse, principalmente no que se refere ao conhecimento comportamental aplicado e suas pesquisas recentes. Assim, o autor não considera a Reengenharia como uma boa administração.

Nos trabalhos de Hammer (1990, 1997) e Hammer e Champy (1994), não são feitas referências a teóricos de influência humanista ou social como os teóricos das abordagens de relações humanas e comportamental. Uma passagem direta da abordagem clássica para a Reengenharia é realizada.

Motta (1995) também faz duas críticas à Reengenharia. Em primeiro lugar, em concordância com o referido anteriormente, os seus defensores fazem *tábua rasa* do conhecimento administrativo. Eles desprezam o conhecimento administrativo acumulado, considerando-o como inútil para as empresas. Dão a impressão de que nada mudou na Administração nas últimas décadas. Em segundo, ao dar ênfase demasiada aos processos, eles desconsideram outros aspectos como estratégia e cultura organizacional, dentre outros, como menos importantes. Isso significaria um retrocesso a práticas mecânicas aos moldes do Taylor.

Com relação ao desprezo pela cultura da organização, Bjur (1995) e Mattos (1995) alertam para a falta de preocupações psicossociais na implantação de mudanças baseadas na Reengenharia.

Para Mattos (1995), apesar da Reengenharia ter o mérito de deslocar a preocupação da eficiência burocrática em favor do melhor atendimento ao cliente, pode-se criticar a sua preocupação tecnocrata como uma visão moderna do taylorismo. Para o autor, a Reengenharia não traz o consenso ou envolvimento dos interessados e, além disso, pode levar a um clima de insegurança, desconfiança e desmotivações. Ele afirma que “sem cultura e clima de participação, nenhuma mudança tem continuidade, pelo seu artificialismo tecnológico”. (MATTOS, 1995:35).

Além desses problemas, outros podem ser apontados como a questão de custos, modismos dentre outros.

Autores como Lobos (1994) e Bjur (1995) alertam que a implantação de mudanças baseadas em Reengenharia tem um elevado custo e que, se realmente não for necessário, não deveriam ser aplicados. Entretanto, como acontece em muitas práticas em Administração, a Reengenharia está sendo usada como um modismo e uma solução para todos os males organizacionais. A sua venda indiscriminada por parte de consultorias é lembrada também pelos autores.

Ainda com relação a esse modismo, Motta (1995) alerta para o crescimento do tema e a amplitude temática que tem alcançado. Para o autor, a ampliação do termo e a velocidade do seu uso podem impossibilitar estudos que propiciariam a sua verificação e reais resultados de acordo com o universo organizacional. Além disso, a pouca novidade de suas propostas e a

generalização que leva ao esquecimento de suas idéias-chave iniciais podem levar a que ela se torne um conjunto amplo e contraditório de práticas administrativas. Entretanto, é mais um tema que tende a ser assimilado e modificado como outros no grande conjunto de práticas de administração.

Essa preocupação de prejuízo na verificação científica do tema também é compartilhada por Lobos (1994). Comparando com a prática da gestão de excelência, o autor acha que a validade do assunto ficou, com o tempo, comprometida.

Especificamente com relação ao Brasil, algumas ponderações podem ser feitas.

Para Hammer e Champy (1994), em países emergentes como o nosso, a implantação de medidas de Reengenharia poderia se dar até de forma mais fácil, pois a forma tradicional e burocrática que impera em países como os Estados Unidos não teria se cristalizado. E, assim, as mudanças não teriam tanta resistência.

Lobos (1994) lembra que muitas características nacionais não devem ser esquecidas na implantação de medidas de Reengenharia. Para o autor, situações positivas para outros países não existem aqui, o que levaria a problemas sérios. Não temos a proteção social e legal de muitos países desenvolvidos, temos dificuldades sociais graves, inclusive de desemprego, uma mão-de-obra pouco qualificada e, além disso, nossas empresas não têm a capacidade de investimento em mudanças dispendiosas (que é o caso da Reengenharia) como as empresas americanas. E, ainda mais, no país, tem-se o péssimo hábito de copiar novas tecnologias americanas de Administração e disso se vangloriar.

O autor completa, afirmando que a Reengenharia é um instrumento que serve para muitas coisas, mas não para trazer a felicidade para as pessoas que trabalham dentro da empresa.

Finalmente, vale o alerta de Wood (1995) que compara a Reengenharia com tratamentos médicos baseados no eletrochoque. Poderia ser uma solução simples para um problema complexo que traria, com o tempo, uma série de efeitos colaterais.

Dessa forma, quando se fala em mudança organizacional e os reflexos na satisfação dos indivíduos, é necessário observar aspectos como as causas para a mudança, resistências a elas,

tipos e modelos. A partir daí, podem-se procurar conseqüências para a satisfação dos indivíduos. Satisfação que poderá ser delimitada ou medida conforme modelos, como o de Qualidade de Vida no Trabalho, objeto de estudo do próximo capítulo do referencial teórico.

4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

4.1 Antecedentes

A preocupação com a satisfação do trabalhador não é uma novidade na história da administração. Os próprios teóricos e práticos da chamada Escola Clássica já explicitavam formas de oferecer uma contrapartida aos empregados pelo trabalho realizado por eles dentro das organizações. Essas preocupações iniciais se ligavam a aspectos econômicos e materiais, sem observância de aspectos sociais ou mesmo psicológicos.

Taylor (1995), ao lançar as bases de sua Administração Científica, afirma que a administração deveria buscar a prosperidade dos patrões e dos empregados. Para ele, a utilização de uma administração científica traria melhores salários e diminuição das horas trabalhadas, além de um aumento da “moral” dos trabalhadores pela percepção desses aumentos salariais que lhes ofereciam maior dignidade.

É preciso ressaltar que o termo “moral” estava atrelado ao aspecto econômico, isto é, o trabalhador, a partir da utilização da administração científica, em que a divisão do trabalho e a especialização seriam enfatizadas, poderia vir a ganhar mais no final do dia. Assim, ele veria o resultado do trabalho prosperar e poderia viver melhor. Como afirma Taylor (1995), com esse procedimento, os trabalhadores “olhavam os superiores, chefes e instrutores como amigos e não como feitores que os forçassem a trabalhar por salários comuns” (TAYLOR, 1995: 60).

Vale aqui ressaltar que, dentro de sua perspectiva de administração científica, o autor afirma ser contra o trabalho em grupo que, ao seu ver, traria apenas uma menor produção, menos ganhos e, conseqüentemente, insatisfação para trabalhadores e empresa.

É visível a preocupação do autor no sentido de que o trabalho possa propiciar uma satisfação fora dele, ou seja, o empregado que trabalha adequadamente terá mais recompensas

financeiras que o possibilitem melhores condições de vida e, em decorrência, ser feliz ou ficar satisfeito.

Além do aspecto financeiro, Taylor também enfatiza a necessidade de melhores condições de trabalho, evitando-se a fadiga do trabalhador, elemento que traz a diminuição da produtividade e, tendo como consequência, uma menor produção, menores ganhos e insatisfação do empregador e do empregado.

Dentro de uma análise de práticas administrativas da época, Beynon (1995), mesmo enfatizando o rigor de Ford para com seus empregados, inclusive em suas posturas fora do ambiente de trabalho, não deixa de lembrar a preocupação com que aquele empresário tinha para com o aspecto salarial. A instituição do *dia de cinco dólares*, em 1914, é prova disso. Ford já tinha a noção de que melhores salários não trariam apenas maior satisfação e maior produtividade, mas também possibilitariam aumento da demanda por produtos, maior produção e lucros e, dessa forma, o círculo econômico virtuoso estaria completo²³.

Para Ford, trazer elementos sociais para dentro da fábrica só levaria a um atraso na produção. Para ele, a *justeza* era necessária nos padrões de conduta fora e dentro da fábrica. E por *justeza* há de se entender uma certa padronização de comportamentos considerados dignos pela sociedade e, no caso específico, para Henry Ford.

Em contraposição aos estudos e práticas clássicas, com os trabalhos dos teóricos da chamada Escola das Relações Humanas, introduziram-se na administração preocupações outras, notadamente sociais. A partir dos trabalhos de Hawthorne em Chicago, verificou-se que produtividade e qualidade estavam ligadas a aspectos sociais além dos econômicos. Características particulares e as relações que o indivíduo estabelece com o grupo a que pertence são determinantes também em seus comportamentos no trabalho (MAYO, 1959).

Os estudos dos humanistas, basicamente, centraram-se na importância dos grupos, principalmente os informais, ou seja, aqueles que não aparecem no organograma da empresa. A questão principal era que esses grupos informais e suas relações sociais influenciavam a produção. Não apenas questões econômicas como salários ou a melhoria de instalações e

²³ Aspecto já enfatizado anteriormente no capítulo reservado à análise das organizações e à satisfação dos trabalhadores.

ferramentas eram suficientes e determinantes no processo produtivo. O ser humano também tinha necessidades sociais e essas regulavam suas relações, sua produção e aspectos como qualidade e produtividade. E como a *justeza* não conseguiria afastar os elementos sociais de dentro da fábrica, era preciso, também, que a administração se preocupasse com esses elementos.

Dessa forma, mecanismos para monitorar essas relações seriam necessários, pois o ser humano se satisfaz não apenas com salários, mas também com suas relações e em fazer parte de um grupo e por ele ser aceito. Eram precisos a identificação e o desenvolvimento de canais de comunicação eficientes e com o reconhecimento de todos para que esses grupos informais, e as relações deles advindos, pudessem ser utilizados para o ganho de todos: organização e trabalhador. (CRAINER, 2000)

Além do trabalho dos humanistas liderados por Mayo, também merecem destaque os trabalhos do Tavistock Institute, em Londres. Foram trabalhos realizados mais tarde (década de 50) e que originaram o modelo sociotécnico de organização. Um modelo que postula que as empresas devem ser vistas como um sistema composto por dois subsistemas inter-relacionados e interdependentes: um social e um técnico.

São muito importantes as conclusões de Trist e seus colaboradores naquele instituto que versam sobre a satisfação e a produtividade dos trabalhadores. Biazzi Jr. (1994) afirma que, a partir de trabalhos realizados em minas de carvão na Inglaterra, a equipe de pesquisadores chegou à conclusão de que, além das características do sistema técnico, as tarefas devem levar em consideração necessidades e características dos seres humanos. Verificou-se que, em determinados tipos de trabalho, notadamente naqueles que se apresentavam como mais complexos, quando os trabalhadores têm maior autonomia e decidem em grupos semi-autônomos, a produtividade aumenta. É uma situação oposta àquela defendida pelo taylorismo puro que defende a especialização e fragmentação de tarefas.

Os trabalhos de Tavistock foram importantes como tentativa de se afastar o determinismo tecnológico que até então imperava e, ainda, possibilitaram importantes conclusões sobre a implantação de grupos semi-autônomos com maior poder de decisão, maiores satisfação e produtividade em ambientes complexos e sujeitos a mudanças. Aspectos esses que, como veremos adiante, influenciaram teóricos de QVT.

Com influência humanista e considerando aspectos psicológicos, mas sem deixar, porém, de observar aspectos econômicos e sociais, surgiram teóricos que se preocuparam com o aspecto da motivação para o trabalho. De forma geral, esses teóricos desenvolveram modelos para explicar o impulso para o trabalho. Destacam-se, entre outros, os trabalhos de McGregor, Maslow, McClelland, Herzberg.

McGregor (1980), em oposição ao pensamento tradicional, chamado por ele de teoria X, que considerava o homem como indolente e preguiçoso, sem ambição ou vontade de assumir responsabilidades, além de ser incapaz de autocontrole e autodisciplina, apresentou a teoria Y. De acordo com ela, o ser humano era apresentado como alguém que poderia gostar do trabalho, aceitava e até procurava responsabilidades e desafios, além de poder se automotivar e se autodirigir.

Para o autor, o trabalho como se apresentava nas empresas não atendia as necessidades superiores do trabalhador de auto-estima e reconhecimento e, assim, era visto como uma punição para ele. Como consequência, seus comportamentos se enquadravam na chamada teoria X. Propôs então que a administração deveria criar condições de aproveitar as potencialidades humanas, para que os trabalhadores pudessem se desenvolver, atingir satisfação e colaborar para o sucesso das organizações.

Baseado na concepção de que o comportamento humano é dirigido para o atendimento de necessidades, Maslow (1977) apresentou um modelo com cinco necessidades básicas: fisiológicas, de segurança, sociais, de auto-estima e de realização. O modelo exhibe uma escala partindo das primeiras (fisiológicas) até chegar às últimas (de realização). Quando a necessidade inferior estivesse razoavelmente satisfeita, o indivíduo passaria a apresentar a imediatamente superior. Apesar de questionamentos sobre a validade do modelo, principalmente no que se refere à rigidez da hierarquia, o autor influenciou muitos teóricos comportamentais, adeptos da classificação apresentada. Uma classificação muito útil principalmente quando se procura uma tipologia para as necessidades humanas.

Também com base na concepção de que as necessidades levariam a comportamentos, McClelland (1986) apresentou um modelo composto das seguintes necessidades: afiliação, realização e poder. A necessidade de afiliação se refere às relações de amizade, de afeição e

de pertencer a um grupo; a de realização se refere à procura em atingir metas e de conclusão de um bom trabalho e a de poder se refere à necessidade de influenciar pessoas.

Para o autor, em determinados momentos da vida, os indivíduos têm níveis diferentes de necessidade em cada um desses três aspectos que podem ser modificados. Dessa forma, além de apresentar outra classificação, seus estudos enfatizam, de forma diferente que Maslow, a possibilidade e viabilidade de os indivíduos trabalharem esses grupos de necessidade e, assim, poderem aumentar suas necessidades de realização ou mesmo de poder e terem melhor atuação organizacional (SOUZA, 1977).

Os trabalhos de Herzberg (1968) apresentaram um modelo que, de forma geral, tenta explicar a diferença entre satisfação e motivação. Para o autor, elas seriam duas variáveis relacionadas que influenciariam o indivíduo em seu trabalho. Ou seja, o trabalhador estaria sujeito a situações de motivação e satisfação. Uma melhor explicação vem por intermédio dos elementos que trariam essas sensações: os fatores extrínsecos e os intrínsecos.

Os fatores *extrínsecos* relativos a aspectos ambientais como a supervisão, relacionamentos, condições de trabalho, salários, segurança dentre outros não teriam condições de levar o indivíduo à motivação em seu trabalho, porém, seriam capazes de levá-lo à satisfação. Por consequência, a ausência desses fatores levaria à insatisfação no trabalho.

Já os fatores *intrínsecos* seriam capazes de proporcionar aos indivíduos a motivação para o trabalho. Esses fatores relacionam-se ao exercício da tarefa em si, como a realização, o reconhecimento, a responsabilidade, o progresso e o crescimento.

O autor sugere que, para se aumentar a motivação, além dos aspectos relacionados à satisfação (fatores higiênicos), era necessária uma modificação do trabalho propriamente dito. Ele defende o chamado enriquecimento de tarefas. Artifício que busca aumentar o número de tarefas complexas associadas a um cargo.

Apesar de sofrer várias críticas, principalmente sobre sua metodologia, os trabalhos de Herzberg exerceram grande influência sobre teóricos e práticos da administração, pois têm o grande mérito de apresentar uma separação entre os conceitos de satisfação e motivação e demonstrar que estar simplesmente satisfeito não leva necessariamente a um estado de

motivação. Outra contribuição importante em sua obra foram os estudos relacionados ao enriquecimento de tarefas. (BOWDICHT e BUONO, 1997).

Moraes e Kilimnik (1989; 1994) enfatizam essa influência, estabelecendo relação direta entre os trabalhos de QVT e o modelo de Herzberg. Notadamente, o modelo de Hackman e Oldham (1975), que será visto posteriormente e que servirá de base para o presente trabalho, foi o mais influenciado.

Além dos trabalhos de teóricos comportamentais e neles baseados, mais recentemente, apareceram outras teorias motivacionais com nítida influência das teorias contingenciais de administração. Salientam-se os trabalhos de Lawler III e Vroom. Como aponta Bowdicht e Buono (1997), esses teóricos vieram apresentar teorias não apenas de conteúdo estático, como as apresentadas anteriormente, mas com aspectos dinâmicos, ou seja, as teorias contingenciais enfocam a previsão de comportamento e não apenas as necessidades das pessoas em determinado instante. Como afirma Robbins (1999), esses modelos sustentam-se mais em termos de resultados de pesquisas.

A principal preocupação de Lawler III e Porter (1978) foi verificar a real validade de correlações entre satisfação e produtividade. Para os autores, eram inquestionáveis as relações negativas entre satisfação e *turnover* e satisfação e absenteísmo. Pessoas satisfeitas tendem a permanecer mais no trabalho e ter menos ausências. Entretanto, a relação positiva entre satisfação e produtividade não havia ainda encontrado respaldo empírico. Os autores então propõem uma relação inversa, que encontraria grande índice de correlação em pesquisas. Uma relação positiva entre desempenho e satisfação (e não satisfação influenciando o desempenho), por meio das recompensas intrínsecas e extrínsecas, percebidas pelos trabalhadores, ou seja, a partir da percepção de que o bom desempenho leva a recompensas e que estas levam à satisfação. A FIG. 3 sintetiza a relação.

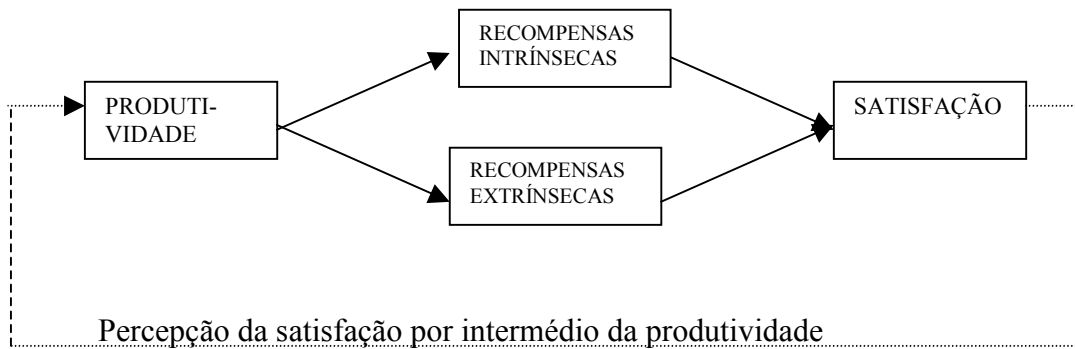


FIGURA 3 – Relação entre produtividade e satisfação
 FONTE – LAWLER III e PORTER, 1978.

A grande importância desses modelos contingenciais foi enfatizar mais ainda a necessidade de maior satisfação no trabalho. Dessa forma, seja para se evitar o absenteísmo ou o *turnover*, seja na busca de maior produtividade, fica mais clara ainda a importância de monitorar os níveis de satisfação dos trabalhadores e procurar formas de aumentar essa satisfação. Aparecem, assim, condições para o nascimento de modelos mais completos visando esse intento. Modelos de QVT apresentam-se nessa busca.

4.2 Origens e desenvolvimento

Paralelamente à realização de todos esses trabalhos e pesquisas sobre satisfação e motivação, em realidade, na maioria das empresas, o ambiente que vigorava era baseado no paradigma taylorista-fordista. Esses espaços fundamentados na especialização, impessoalidade, na centralização e na padronização conduziam a situações de alienação no trabalho e insatisfação geral.

Baseado nesse ideário clássico, a busca de satisfação dos trabalhadores apenas poderia se dar fora do trabalho, ou seja, eram dadas retribuições (os salários e benefícios) e isso seria suficiente pra mantê-los satisfeitos. A própria satisfação com o trabalho em si não poderia

existir já que a sua divisão levaria ao trabalho rotinizado e sem significado que, como apontado por teóricos clássicos, levariam a maior produtividade²⁴.

Apesar das críticas feitas por diversos autores de que os teóricos humanistas não propiciaram a reversão do ambiente de alienação que se instaurou nas organizações, pois suas propostas pouco mudaram o processo de trabalho (BRAVERMAN, 1987; FLEURY, 1985), indubitavelmente, seus estudos propiciaram a base para pesquisas mais avançadas que influenciaram as teorias mais modernas de motivação e as teorias de QVT. É com eles que surgem pesquisas e trabalhos buscando relacionar a satisfação com aspectos sociais e psicológicos, com a produtividade, o absenteísmo e o *turnover*. Da mesma forma, isso pode ser dito com relação às pesquisas de teóricos da abordagem sociotécnica e dos teóricos motivacionais.

Assim, o nascimento da abordagem de QVT passa pelas idéias dos humanistas, dos teóricos da abordagem sociotécnica e dos teóricos motivacionais. A influência de cada uma dessas escolas, abordagens ou teorias variará sobre alguns dos modelos de QVT que serão detalhados no decorrer deste trabalho.

Mas além dessas influências teóricas, outros fatores podem ser apontados para o crescimento e desenvolvimento do constructo de QVT. Notadamente, influências macrossociais, econômicas e políticas.

Como alerta Heloani (1996), a partir de certo momento, principalmente na década de 60, o sistema capitalista ocidental vinha apresentando problemas relacionados à baixa produtividade, ao absenteísmo e à rotatividade. O autor classifica tal fato como “fuga do trabalho”, gerado pela insatisfação dos trabalhadores com a forma pela qual este se apresentava para eles, principalmente a juventude mais consciente socialmente. De acordo com suas afirmações, essa *fuga*, somada aos movimentos grevistas que se avolumavam em consequência de reivindicação de melhores condições de trabalho, acelerou o processo de pesquisas e desenvolvimento da QVT. Huse e Cumming (1985) também enfatizam dois aspectos para o nascimento da QVT: a construção teórica e as pressões socioeconômicas.

²⁴ Assunto já discutido no capítulo referente a organizações e satisfação dos trabalhadores.

No primeiro aspecto, os autores apontam as raízes do movimento de QVT nos trabalhos de Eric Trist do *Tavistock Institute*²⁵ e nas pesquisas de Louis Davis, nos Estados Unidos, em modificação de linhas de montagem. (MORAES e KILIMNIK, 1992).

No segundo aspecto, os autores apresentam duas fases importantes: a primeira se refere às crescentes preocupações com direitos civis e responsabilidade social, e com as quedas nas taxas americanas de produtividade que culminaram na formação pelo Congresso do *National Center for Productivity and Quality of Working Life*, além de outros centros não lucrativos formados naquele país e apontados pelos autores.

Na segunda fase, a preocupação com QVT acontece devido à competição internacional, aos baixos custos e a alta qualidade de produtos estrangeiros, principalmente japoneses e suas novas práticas gerenciais que estavam fascinando os americanos; e também pelos bons resultados alcançados por algumas empresas americanas que haviam adotado práticas relacionadas ao movimento de QVT.

Dessa forma, fruto de construções teóricas anteriores, pressões sociais e organizacionais diversas, além do aumento da concorrência internacional, surgiram situações propícias para o desenvolvimento de pesquisas e modelos, visando maior satisfação e motivação dos trabalhadores, na procura de maior produtividade, menor absenteísmo e *turnover* e maior competitividade para as organizações, além de preocupações sociais e éticas, visando menor exploração, menor alienação e maior participação dos trabalhadores.

O início da década de 70 foi um período rico que pode ser apontado como o do desenvolvimento da maioria dos modelos e dos estudos clássicos de QVT, nos Estados Unidos e em países da Europa, como abordaremos a seguir.

²⁵ Assunto já abordado.

4.3 Conceitos para QVT

O tema QVT foi se desenvolvendo a partir de experiências e pesquisas de diversos teóricos de acordo com a época considerada, suas finalidades e influências dos teóricos anteriores. Alguns tiveram maior influência da abordagem sociotécnica e sua preocupação nos grupos, outros de teóricos motivacionais e a preocupação com cargos e tarefas e, outros ainda, com preocupações socioeconômicas bem amplas.

Dessa forma, vários conceitos podem ser apontados, não devendo ser escolhido apenas um deles como o melhor, pois tudo depende da forma com que se considera o assunto. Isso, ao mesmo tempo em que é complicador para o entendimento sobre o tema, demonstra a riqueza e a complexidade que o mesmo se apresenta.

Nadler e Lawler (1983), por exemplo, consideram a QVT como uma forma de melhoria do ambiente de trabalho, no sentido de se alcançar maior produtividade e satisfação.

Davis e Newstrom (1992) entendem por QVT os pontos favoráveis e desfavoráveis de um ambiente de trabalho para as pessoas, tendo como proposta desenvolver os ambientes para que sejam “tão bons para as pessoas, como para a saúde econômica da organização” (DAVIS e NEWSTROM, 1992: 145). Os autores ainda afirmam que a QVT produz ambientes mais humanizados, atendendo aspirações tanto básicas, quanto altas dos trabalhadores.

Werther e Davis (1983) também demonstram uma preocupação com satisfação e produtividade. Mas, como enfatizam os autores, a maior preocupação da busca de qualidade de vida deve se dar com a reformulação de cargos. Vários fatores como supervisão, condições de trabalho e pagamento dentre outros poderiam afetar a QVT, porém, para eles, a “natureza do cargo é que envolve mais intimamente o trabalhador”, “os cargos são o elo entre as pessoas e a organização” e “representam não apenas uma fonte de renda para os trabalhadores, mas também um meio de satisfazer suas necessidades” (WERTHER e DAVIS, 1983: 71). Devido a essas colocações, o conceito de QVT deveria estar atrelado à reformação de cargos.

Avançando nos conceitos, Huse e Cummings (1985), além dos aspectos de bem-estar do trabalhador e eficiência organizacional, enfatizam no conceito a participação dos trabalhadores nas decisões e nos problemas do trabalho.

Conforme Walton (1973) “a expressão QVT tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico” (WALTON, 1973: 11).

Para o autor, seu conceito englobaria uma série de práticas, desde os atos legais de proteção aos trabalhadores institucionalizados ao longo do século XX, de segurança no trabalho e ganhos econômicos pleiteados pelos sindicatos, os estudos de melhoria das relações humanas no trabalho e mesmo os estudos de enriquecimento de cargos, até preocupações modernas inclusive ligadas a aspectos sociais dos empregadores.

Preocupado com o aspecto socioeconômico e sua importância na determinação dos processos produtivos nas empresas, Westley (1979) considera a QVT como um conjunto de melhorias para solucionar problemas gerados pela forma segundo a qual as organizações eram estruturadas na sociedade industrial. Para esse autor, esses problemas seriam a percepção de injustiça, de insegurança, de alienação e de anomia por parte dos trabalhadores.

Na tentativa de se entender o conceito de QVT, Nadler e Lawler III (1983) apresentam uma seqüência histórica em que o conceito pode assumir seis formas diferentes.

A primeira se refere a uma variável de reação individual à insatisfação no trabalho. A partir dessa reação, surgiu uma segunda forma ligada a uma abordagem de estudos organizacionais. Novamente, a forma anterior deu origem a uma terceira possibilidade: a de um método de estudo, monitoramento e intervenção.

Durante um período nos meados da década de 70 em que, devido a problemas econômicos e de energia em nível global, as atividades ligadas à QVT tiveram uma diminuição de intensidade, principalmente em termos de estudo e aplicações. Os autores consideram que ela

sobreviveu como um movimento ideológico, com preocupações com o não esquecimento do tema e dos trabalhos realizados até então²⁶. Esse movimento foi a quarta forma.

Mais tarde, com o acirramento da concorrência mundial e do advento das práticas japonesas de gestão no final da década de 70, A QVT ressurgiu com uma variedade enorme de práticas que se apresentaram como tudo o que se podia fazer dentro de uma organização que se preocupasse com produtividade por intermédio de intervenções junto aos funcionários. Essa forma caracterizada pela imprecisão foi a quinta possibilidade.

E, finalmente, devido a essa pulverização de práticas, os autores temiam que QVT pudesse não significar nada especificamente. Ou seja, com uma perda de seu foco, conceitos e estudos dos mais diversos foram considerados como QVT e, devido ao alargamento das definições e pulverização de preocupações, os autores temiam uma perda irreparável de estudos e trabalhos realizados. Essa foi uma sexta forma possível²⁷.

Dessa forma, quando se fala em QVT, já se entende como um movimento influenciado por várias correntes teóricas, principalmente as comportamentais, que se preocupam com metodologias de monitoramento e intervenção, no sentido de buscar satisfação e maior produtividade, via enriquecimento do ambiente de trabalho, passando, inclusive, a englobar termos como gerenciamento participativo e democracia industrial (MORAES e KILIMNIK, 1990).

As formas de monitoramento serão vistas a seguir e dependerão da abordagem adotada, ressaltando-se que as principais maneiras de intervenção são o enriquecimento de cargos, formação de grupos semi-autônomos, além da intervenção nos aspectos extrínsecos ou ambientais (WESTLEY, 1979; NADLER e LAWLER, 1983).

Apesar da diversificação conceitual já salientada, pode-se dizer que as várias definições de QVT sempre estiveram ligadas à satisfação. Não apenas à satisfação do trabalhador, mas à sua satisfação no trabalho, ou seja, pela perspectiva de que a sua vida no trabalho pudesse lhe

²⁶ Esse período de resfriamento em trabalhos e pesquisas de QVT devido a fatores econômicos e energéticos em meados da década de 70 é apontado por outros autores como Bowdicht e Buono (1997) e Werther e Davis (1983) dentre outros.

²⁷ No trabalho dos autores, as seis formas de QVT são chamadas respectivamente de: variável, abordagem, método, movimento, tudo e nada.

trazer maior satisfação. E, além disso, pela perspectiva de resolução de problemas organizacionais, no sentido de trazer maior produtividade e menor *turnover* e absenteísmo, ou seja, ganhos para as organizações, além das vantagens para os trabalhadores.

4.4 As abordagens de QVT

O fato de os estudos de QVT terem sido desenvolvidos com o tempo por vários teóricos e com diversas influências fez com que surgissem modelos que geraram diversas abordagens de QVT.

Sant'anna (1997) apresenta uma divisão na qual separa, num grupo, os modelos de caráter mais abrangente (com uma amplitude maior de variáveis); e, em outro grupo, as abordagens focadas em variáveis mais específicas, como cargo, remuneração, ambiente físico, dimensões básicas da tarefa dentre outras. Utilizando a referida divisão, enfocaremos alguns modelos de cada grupo. A escolha foi motivada pela importância, pela consistência e pelo fato de os modelos terem sido utilizados em mais pesquisas sobre o tema. Especificamente, serão apresentados os modelos de Walton e Westley, mais abrangentes, e de Werther e Davis e de Hackman e Oldham menos abrangentes.

A. Os oito critérios de Richard Walton

De acordo com o seu conceito para QVT, apresentado anteriormente, de forma bem ampla em termos de variáveis, Walton (1973) desenvolveu um modelo de avaliação com oito critérios que são, para ele, centrais na verificação da satisfação dos trabalhadores:

1. Compensação justa e adequada.

Segundo o autor, a compensação financeira é o primeiro fator de importância na busca do homem pelo trabalho na atualidade, pois se liga diretamente com a própria sobrevivência. O autor alerta para a importância de dois conceitos que não devem deixar de ser considerados: a

compensação justa, que apresenta um componente de comparação com outros trabalhos e a *compensação adequada* mais relacionado com o trabalho que o empregado realiza ou o que ele entende que deve ser remunerado por ele.

2. Segurança e saúde nas condições de trabalho.

Para o autor, esse assunto é de discussão clássica, existindo um consenso geral de sua importância na sociedade. Inclui aspectos como horários adequados, condições físicas que reduzem riscos de doenças, limites de idade para o trabalho etc. Os níveis de tolerância com relação a esses aspectos é que tendem a ser modificados com o tempo, devido a vários fatores sociais, econômicos, tecnológicos etc.

3. Oportunidade imediata para utilização e desenvolvimento das capacidades humanas.

Aqui o autor relembra o fracionamento que o trabalho assumiu depois da revolução industrial e a perda de seu significado para o indivíduo, inclusive no que se refere à separação planejamento e implementação. Para ele, aspectos importantes devem ser considerados como a autonomia, a possibilidade de uso de múltiplas habilidades, a quantidade de informações, a execução de tarefas complexas e o planejamento do trabalho.

4. Oportunidade futura para o crescimento contínuo e a garantia profissional.

A preocupação maior aqui é com a oportunidade de carreira, existindo, entretanto, outros aspectos que entrariam na questão como a educação formal, a idade do trabalhador, o tempo de trabalho e o estágio em que ele se encontra na carreira hierárquica. Apesar de serem aspectos ligados ao indivíduo, um monitoramento de alguns deles deve ser observado, como a possibilidade de desenvolvimento pessoal e profissional, de aquisição de conhecimentos e habilidades, de ascender na hierarquia organizacional ou da carreira, e ainda, a segurança de emprego ou renda associada com o trabalho.

5. Integração social na organização.

Neste fator, o autor utiliza a expressão clima do trabalho e enfatiza questões ligadas a relações pessoais. Aspectos como igualitarismo, ausência de preconceitos, facilidade de mobilidade

social, apoio social e condições de abertura interpessoal são os mais importantes a serem considerados.

6. Constitucionalismo (sistemas normativos de balizamento e proteção).

Qualquer membro de uma organização é afetado pelas várias decisões que nela ocorrem. Dessa forma, ele deve ter alguns direitos protegidos de forma a não ser prejudicado por elas. Esses direitos variarão conforme a organização, mas o autor aponta como básicos para a QVT a privacidade, a livre expressão, a igualdade de tratamento e, ainda, a possibilidade de revisão de decisões organizacionais que o afetem (possibilidade de recurso).

7. Trabalho e espaço da vida, referente à possibilidade de vida normal extratrabalho.

Nesse caso, a preocupação é com tempos prolongados de trabalho extra que podem interferir na vida do trabalhador fora do trabalho como o tempo com a família, *hobbies*, atividades cívicas e beneficentes etc. O autor aqui defende o equilíbrio entre atividades no trabalho e fora dele.

8. Relevância social do trabalho, importância para a sociedade.

Aqui é enfatizada a relação entre a organização e a sociedade, isto é, como a empresa se relaciona com ela em termos positivos ou negativos. Se o trabalhador percebe sua empresa tendo atuação irresponsável de forma a prejudicar a sociedade, o valor que o empregado dá a seu trabalho e carreira será prejudicado.

A abrangência do modelo é justificável pelo fato de o autor acreditar que os vários objetivos propostos por legisladores, sindicalistas, psicólogos e defensores da responsabilidade social das empresas, buscando a maior satisfação para os trabalhadores ao longo deste século, serem importantes e necessários para fins de avaliação da QVT (WALTON, 1973).

Alem dos critérios, Walton (1973) se preocupou com outros aspectos ligados à QVT, principalmente com o relacionamento entre as variáveis e as suas relações com a produtividade.

No primeiro aspecto, algumas variáveis se apresentam positivamente e outras negativamente relacionadas entre si. Como exemplo disso, temos a questão de constitucionalismo (normas) trazendo impessoalidade e atrapalhando a integração social e a autonomia; a autonomia causando um alto envolvimento que pode impossibilitar o equilíbrio na vida fora do trabalho.

Entretanto, como alerta o autor, a questão não deve ser colocada nesse nível de análise, pois o importante é que os oito critérios deveriam ser pesquisados numa determinada realidade em termos de percepção e, a partir deles, poderiam ser montados programas, visando elevar a QVT.

Com relação à produtividade, o autor enfatiza que não se podem fazer correlações sejam positivas ou negativas entre as variáveis de QVT apresentadas com a produtividade. Apenas uma relação curvilínea poderia ser apontada, demonstrando que a maior produtividade acontece na ascendência da QVT e não em seu ponto máximo. Isso é interessante, pois se relaciona com as teorias contingenciais de motivação como as de Lawler III²⁸.

B. As quatro dimensões de Westley

A partir das observações sobre as influências da sociedade moderna sobre os trabalhadores, Westley (1979) elaborou seu trabalho sobre quatro grandes problemas advindos da forma com que o trabalho se apresenta na atualidade.

O primeiro desses problemas relaciona-se com a *injustiça* e estaria ligado a aspectos *econômicos*. Para o autor, a concentração dos lucros e exploração dos trabalhadores no sistema capitalista moderno traz esse sentimento de injustiça.

O segundo problema estaria relacionado com sentimentos de *insegurança*, advindos de questões de concentração do poder na sociedade, ou seja, problema ligado a questões de fundo *político*.

Esses dois primeiros problemas estão bem ligados entre si e são de âmbito mais geral, tendo sido os primeiros a serem detectados e atacados na sociedade. O movimento socialista, por

²⁸ As teorias de Lawler III foram apresentadas anteriormente

exemplo, teve a intenção de atacar esses problemas. Os países ocidentais industriais buscaram também a sua solução. As intervenções sindicais para repasse dos lucros para os salários, os benefícios diversos que foram aumentando para os trabalhadores e a maior democracia que se instalou nos estados mais industrializados seriam ações práticas disso.

Restam, entretanto, um terceiro e um quarto grande problema que têm sido pouco observados, havendo reduzidas práticas para suas respectivas soluções.

O terceiro está ligado ao aspecto *psicológico* e se refere à *alienação*. O quarto aspecto é de fundo *sociológico*, resultando numa situação de *anomia* (falta de referências ou normas). Para Westley (1979), esses dois últimos problemas estão ligados à forma com que se estruturam as organizações, seu tamanho, complexidade, divisão de tarefas, especialização e automação.

Para atuar nesses problemas, o autor defende duas práticas: a abordagem de enriquecimento de cargos baseada nos trabalhos de Herzberg e a utilização de práticas da abordagem sociotécnica, principalmente, a formação de grupos semi-autônomos.

C. A preocupação com o projeto de cargos de Werther e Davis

A partir de seu conceito de QVT que dá ênfase na reformulação de cargos²⁹, Werther e Davis (1983) apresentam um modelo que se apóia em três grandes grupos de elementos: organizacionais, ambientais e comportamentais. Para os autores, esses elementos seriam exigências que determinam o projeto de certo cargo.

Os elementos *organizacionais* se referem à especialização, ao fluxo e às práticas do trabalho. Dizem respeito à busca da eficiência. Os *ambientais* se referem às habilidades e disponibilidade dos empregados e suas expectativas sociais. Como o próprio o nome diz, dizem respeito às condições externas a organizações, potencialidades e disponibilidades. Já os *comportamentais* dizem respeito às necessidades das pessoas que executam o trabalho e, nesse aspecto, a maior ênfase deve ser dada as chamadas *necessidades de alto nível* relacionadas com a autonomia, variedade de habilidades, feedback etc.

²⁹ A reformulação de cargos já foi apontada anteriormente

Para os autores, o correto projeto de um cargo deve levar em consideração esses três elementos. Por exemplo, a especialização traria um aumento da produtividade até o ponto em que os fatores comportamentais tornassem a especialização disfuncional, trazendo queda na produtividade; a satisfação viria com a especialização e a facilidade de trabalho e a aprendizagem que ela traria, mas, com o aumento dessa especialização associada ao aumento do nível de instrução do trabalhador, ela seria motivo de insatisfação³⁰.

Com relação aos aspectos comportamentais, os autores apresentam as propostas de rotação, aumento e, principalmente, o enriquecimento do cargo. Quanto às práticas de influência sociotécnica como os grupos semi-autônomos, os autores enfatizam a possibilidade de seu crescimento e maior utilização no futuro³¹.

D. A operacionalização do conceito de Huse e Cummings.

Conforme sua definição de QVT, que destaca os aspectos de bem-estar do trabalhador, eficiência organizacional, participação nas decisões e nos problemas do trabalho, Huse e Cummings (1985) enumeram quatro itens necessários para a operacionalização de seu conceito:

- ✓ A participação do trabalhador em decisões, análise e resolução de problemas.
- ✓ O projeto do cargo, incluindo o enriquecimento do trabalho.
- ✓ Inovação no sistema de recompensa, buscando minimizar diferenças salariais.
- ✓ Melhoria no ambiente, referentes aos aspectos físicos do trabalho.

Segundo os autores, esses quatro itens melhorariam a coordenação, trariam maior motivação, além de maior capacidade para o trabalhador. Como consequência, esses três resultados ocasionariam a maior produtividade, conforme FIG. 4.

³⁰ Os autores, inclusive, apontam o caso de países em desenvolvimento em que o baixo nível de instrução faz com que os trabalhos especializados tragam maior satisfação.

³¹ Na época de seus trabalhos, estavam ainda na expectativa de resultados de experiências sociotécnicas, principalmente, na fábrica da Volvo na Suécia.

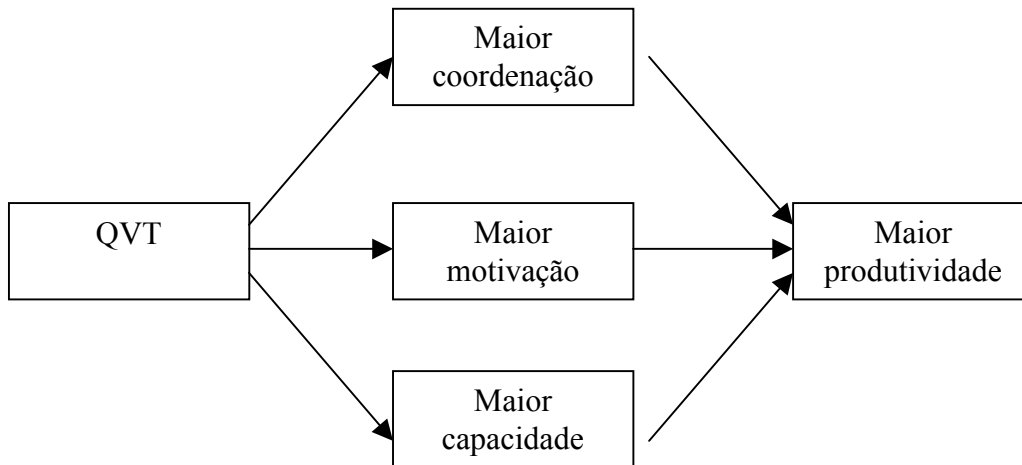


FIGURA 4 – Relação entre QVT e a produtividade.
 FONTE – HUSE e CUMMINGS, 1985.

E. Nadler e Lawler III e os requisitos para instalação de projetos de QVT

Em trabalho de revisão sobre o tema, Nadler e Lawler (1983) defendem a participação dos trabalhadores, a reestruturação do trabalho, a criação de novos sistemas de recompensa e o desenvolvimento de melhorias no ambiente de trabalho. Entretanto, a maior preocupação dos autores não está em listar atividades ligadas à QVT, mas em enfatizar requisitos de sucesso na implantação de projetos a ele referentes. As formas podem ser as mais variadas, como é apontado nas mais diversas conceituações que os autores fazem sobre o tema ao longo do tempo³².

Para os autores, esses requisitos são:

- ✓ A percepção da necessidade da QVT por todos os envolvidos.
- ✓ A definição dos problemas.
- ✓ A forma correta de implantação do projeto (inclusive com boa fundamentação teórica).
- ✓ A existência e percepção de recompensas (mesmo internas) para a participação no projeto.
- ✓ O envolvimento não restrito apenas a certos grupos dentro da organização.

³² Tais formas de apresentação de projetos de QVT já foram anteriormente informados.

Assim, como já enfatizado, várias abordagens podem ser apresentadas. Todas elas baseadas nos conceitos de QVT para os respectivos autores. No caso deste trabalho, ênfase maior deve ser dada à abordagem de Hackman e Oldham, utilizada como marco teórico.

4.5 O modelo de Hackman e Oldham e o JDS

Da mesma maneira que os teóricos citados anteriormente, Hackman e Oldham (1975, 1979) propuseram um modelo baseado nas influências que sofreram de teóricos anteriores quanto aos fatores satisfação e motivação e ainda preocupações socioeconômicas que influenciavam o tema QVT em sua época.

Em termos de influências socioeconômicas, para esses autores, a maior preocupação era de subutilização. Eles afirmam que, apesar de os vários trabalhos mostrarem que, na época em questão, estava ocorrendo uma crise de emprego (fuga do trabalho e baixa produtividade), muitos outros desmentiam o fato. E a verificação empírica disso era impossível de ser feita. Entretanto, os autores afirmavam que, independentemente de haver ou não uma crise no emprego, poderia ser constatado que existia uma insatisfação, uma subutilização de capacidades nas organizações, sendo que o trabalho não lançava desafios para os trabalhadores. E, assim, os indivíduos não eram tão produtivos e tão satisfeitos como poderiam ser.

Hackman e Oldham (1979) apontam algumas formas tradicionais para se evitar o problema como, por exemplo, (1) a boa seleção e treinamento e o correto dimensionamento do trabalho como defendido pela escola clássica e a engenharia industrial; (2) a manutenção de um bom ambiente social como recomendado pelos teóricos de relações humanas; ou ainda (3) uma administração baseada em recompensas defendida por teorias contingenciais.

Para os autores, entretanto, essas formas tradicionais não são suficientes para se tornar o trabalho realmente produtivo e satisfatório, pois não levam em consideração quatro aspectos:

- ✓ Que muitas pessoas são subutilizadas e subdesafiadas no trabalho.

- ✓ Que as pessoas têm condições de adaptação maior do que se pressupõe.
- ✓ Que simplesmente perguntar sobre satisfação ao trabalhador é suspeito.
- ✓ Que, frequentemente, existem resistências a mudanças mesmo que elas sejam boas.

Em termos de influência de teóricos de motivação, satisfação e produtividade, os próprios autores referem-se aos trabalhos de Turner e Lawrence e Hackman e Lawler como mais importantes. Moraes e Kilimnik (1989; 1994) e Rodrigues (1994) afirmam que, além dos trabalhos citados, seus estudos sofreram influências diversas principalmente dos trabalhos de Herzberg e da abordagem sociotécnica³³.

Vale ressaltar as observações de Hackman e Oldham (1979) quando afirmam que, apesar de reconhecer a importância do trabalho de Herzberg, enunciam suas falhas metodológicas, a dificuldade de operacionalização e de medição e, ainda, as diferenças individuais com relação à resposta ao enriquecimento das tarefas. Para os autores, a própria separação entre fatores higiênicos e motivacionais, na prática, depende do contexto organizacional.

Os trabalhos de Turner e Lawrence (1965 apud ROBBINS, 1999)³⁴ na década de 60 confirmaram as previsões da existência de relação entre complexidade e desafio nas tarefas com maior satisfação e menor absenteísmo, anteriormente observados na abordagem sociotécnica. Eles demonstraram que os empregados respondem de forma diferente a tipos diferentes de trabalho e, assim, forneceram um conjunto preliminar de atributos da tarefa para a avaliação de cargos e demonstraram a necessidade de considerar influências individuais nas reações aos cargos.

Os principais atributos da tarefa para Turner e Lawrence (1965 apud HACKMAN e OLDHAM: 1979)³⁵ são a autonomia, a interação, os conhecimentos e habilidades exigidas e a responsabilidade.

Os trabalhos de Hackman e Lawler (1971) apresentam quatro dimensões, visando relacionar a satisfação das necessidades individuais com a realização das metas organizacionais. Essas dimensões são a autonomia, a identidade da tarefa, a variedade e o *feedback*. Para os autores,

³³ Tais teorias já foram discutidas anteriormente.

³⁴ TURNER, A.N. e LAWRENCE, P.R. *Industrial jobs and the worker*. Boston: Harvard University Press, 1965

³⁵ *Ibidem*, 1965.

se essas características estivessem presentes, o trabalhador teria uma experiência positiva quando do trabalho, e isso seria um incentivo para continuar tendo um bom desempenho. Além dessas, mais duas teriam o intuito de explorar o impacto das características interpessoais e sociais na estrutura do trabalho: convivência com os outros e oportunidade de amizade.

As pesquisas de Hackman e Lawler (1971) apresentam, ainda, uma quantidade de variáveis relacionadas às necessidades pessoais para o crescimento e desenvolvimento no trabalho. A intenção foi de se colocar no modelo variáveis relacionadas a subculturas diferentes que respondessem diferentemente a um mesmo trabalho, como já verificado por Turner e Lawrence.

Com relação à abordagem sociotécnica, Hackman e Oldham (1979) consideram sua validade, porém, lembram a dificuldade operacional de sua colocação em prática. Modelos e critérios mais práticos ainda não estavam suficientemente desenvolvidos para seu aproveitamento. Além disso, a abordagem não lida adequadamente com diferenças entre os membros da organização e como eles respondem a implantação de práticas sociotécnicas.

Como consequência, esse conjunto de trabalhos foi a base para a formação do modelo de dimensões básicas da tarefa (HACKMAN e OLDHAM, 1975, 1979), instrumentalizado pelo chamado *Job Diagnostic Survey – JDS*.

Para esse modelo, existem sete dimensões da tarefa que levam a três estados psicológicos críticos que, por sua vez, levam a três resultados pessoais e de trabalho. Ou seja, características objetivas do trabalho conduzem a características percebidas no trabalho que, por sua vez, levam a atitudes e comportamentos no trabalho.

As Dimensões da Tarefa (características objetivas), conforme Hackman e Oldham (1975), seriam:

1. *Variedade de habilidades – VH –*, ou o grau em que o trabalho requer uma variedade de diferentes atividades para ser realizado, envolvendo uso de diferentes habilidades e talentos.

2. *Identidade da tarefa* – IT –, ou o grau em que o trabalho se compõe de tarefas identificáveis como um todo, se é realizado do início até o final com um resultado visível.
3. *Significado da tarefa* – ST –, ou o grau em que o trabalho tem importante impacto na vida de outras pessoas na organização ou no mundo.
4. *Inter-relacionamento* – IR –, ou o grau em que o trabalho requer uma interação com outras pessoas.
5. *Autonomia* – AU –, ou o grau em que o trabalho dá liberdade, independência e poder de decisão sobre programação e procedimentos usados ou, ainda, sobre a decisão de como fazer o trabalho.
6. *Feedback extrínseco* – FE –, ou o grau em que outros agentes, superiores e colegas informam como está sendo executado o trabalho.
7. *Feedback intrínseco* ou do próprio trabalho – FT –, ou o grau em o próprio ato de realizar o trabalho lhe dá informações acerca de sua performance.

As quatro primeiras dimensões levam ao estado da *percepção do significado do trabalho*, a autonomia conduz ao estado de *percepção da responsabilidade pelos resultados* e os *feedback's* trazem o *conhecimento dos resultados do trabalho*.

Esses estados psicológicos (percepção da significado do trabalho, percepção da responsabilidade pelos resultados e o conhecimento dos resultados), por sua vez, levam aos resultados pessoais do trabalho que são a *satisfação geral com o trabalho* – SGT –, a *motivação interna para o trabalho* – MIT –, a *produção de trabalho de alta qualidade* – PQT – e a *baixa rotatividade e absenteísmo* – ABR –.

O modelo apresenta ainda dois grupos de variáveis: as satisfações contextuais e as necessidades individuais de crescimento.

Através do primeiro grupo, busca-se verificar o nível de bem-estar do indivíduo no que se refere ao atendimento das seguintes necessidades: *possibilidade de crescimento* – SPC –,

supervisão adequada – SSU –, *segurança no trabalho* – SS –, *compensação* – SC –, *ambiente social* – SAS –. Esses são fatores relacionados aos aspectos extrínsecos ao trabalho, demonstrando a preocupação dos autores com eles além dos aspectos apenas intrínsecos. Para Hackman e Oldham (1975), a intensidade com que uma elevação nas dimensões da tarefa influenciaria os resultados pessoais e do trabalho tem esses fatores contextuais como intervenientes. Se essas variáveis não estiverem em determinado nível considerado como aceitável, melhorias nas dimensões da tarefa teriam menor influência.

Com o grupo das *necessidades individuais de crescimento* – NIC – tem-se como objetivo verificar as diferenças individuais e seus reflexos nas variáveis relacionadas à tarefa. Esse grupo de variáveis acompanha as conclusões dos trabalhos de Turner e Lawrence sobre a importância de se verificarem características individuais na relação com o trabalho. A sua vantagem é de oferecer um instrumental prático para a sua verificação. Hackman e Oldham (1975) enfatizam que, devido a diferenças individuais, as variáveis relacionadas às dimensões da tarefa agiriam diferentemente sobre os indivíduos, de forma mais forte ou menos forte.

De maneira esquemática, o modelo pode ser apresentado conforme a FIG. 5.

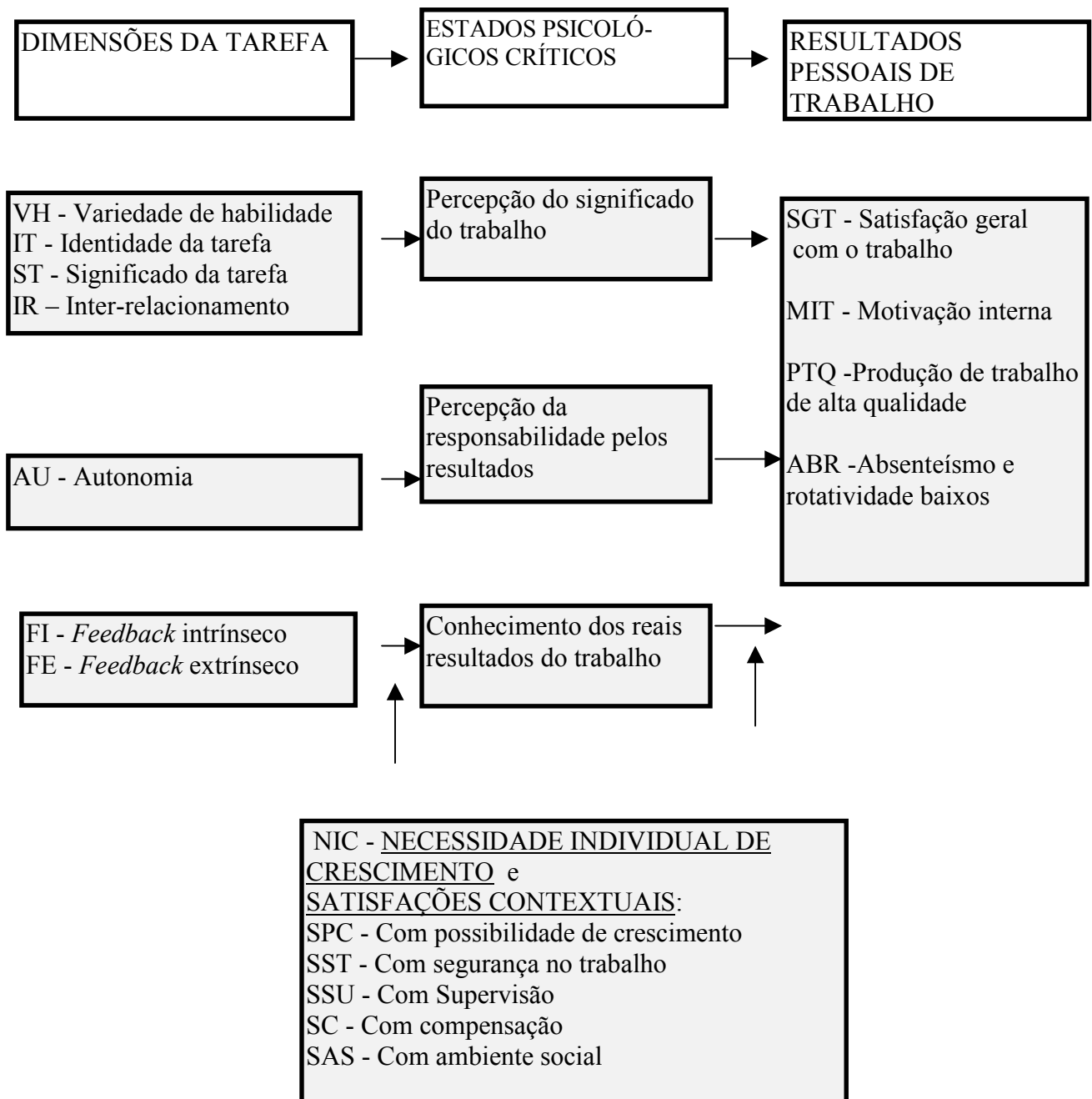


FIGURA 5 – Modelo das dimensões básicas da tarefa de Hackman e Oldham (1975), com alterações propostas por Moraes e Kilimnik (1994).
 FONTE – Moraes e Kilimnik (1994).

Dois aspectos ainda devem ser observados com relação aos trabalhos de Hackman e Oldham (1975, 1979): os cuidados no levantamento dos dados e as formas de intervenção, buscando elevar a satisfação relacionada aos escores das Dimensões da Tarefa.

Com relação ao primeiro aspecto, os autores alertam para o fato de que a aplicação do questionário que acompanha seu modelo deve se acerrar de algumas preocupações básicas:

- ✓ Seu uso é mais apropriado para pessoas com certo nível de instrução.
- ✓ A percepção de anonimato deve estar presente nos respondentes.
- ✓ A confiança deve nortear os trabalhos.
- ✓ O instrumento não deve ser usado para avaliações de indivíduos.

No que se refere ao segundo aspecto, as ações recomendadas são:

1. O uso de tarefas combinadas ou o agrupamento de tarefas fracionadas, formando novos e mais extensos módulos de trabalho.
2. A formação de unidades naturais de formação do trabalho que possibilitem a distribuição do trabalho numa estrutura lógica e óbvia.
3. O estabelecimento de relações com clientes, aumentando-se os contatos entre trabalhador e cliente ou usuário de sua produção.
4. A redução dos níveis verticais do trabalho verticalmente, dando ao trabalhador a condição de autonomia de planejar, executar e controlar o trabalho.
5. A abertura e manutenção de canais para ocorrer o *feedback*, para que o trabalhador possa obter informações sobre o seu desempenho através do próprio resultado, dos pares, supervisores e clientes.

Conforme os autores, o escore de variedade de habilidades é aumentado por intermédio das ações de número 1 e 3; a identidade com a tarefa, com as ações 1 e 2; o significado da tarefa, pela ação de número 2; a autonomia é mais percebida pelas ações de número 3 e 4, e o escore de *feedback* é acrescido pelas ações de número 3 e 5. Sintetizando, conforme a FIG. 6, temos:

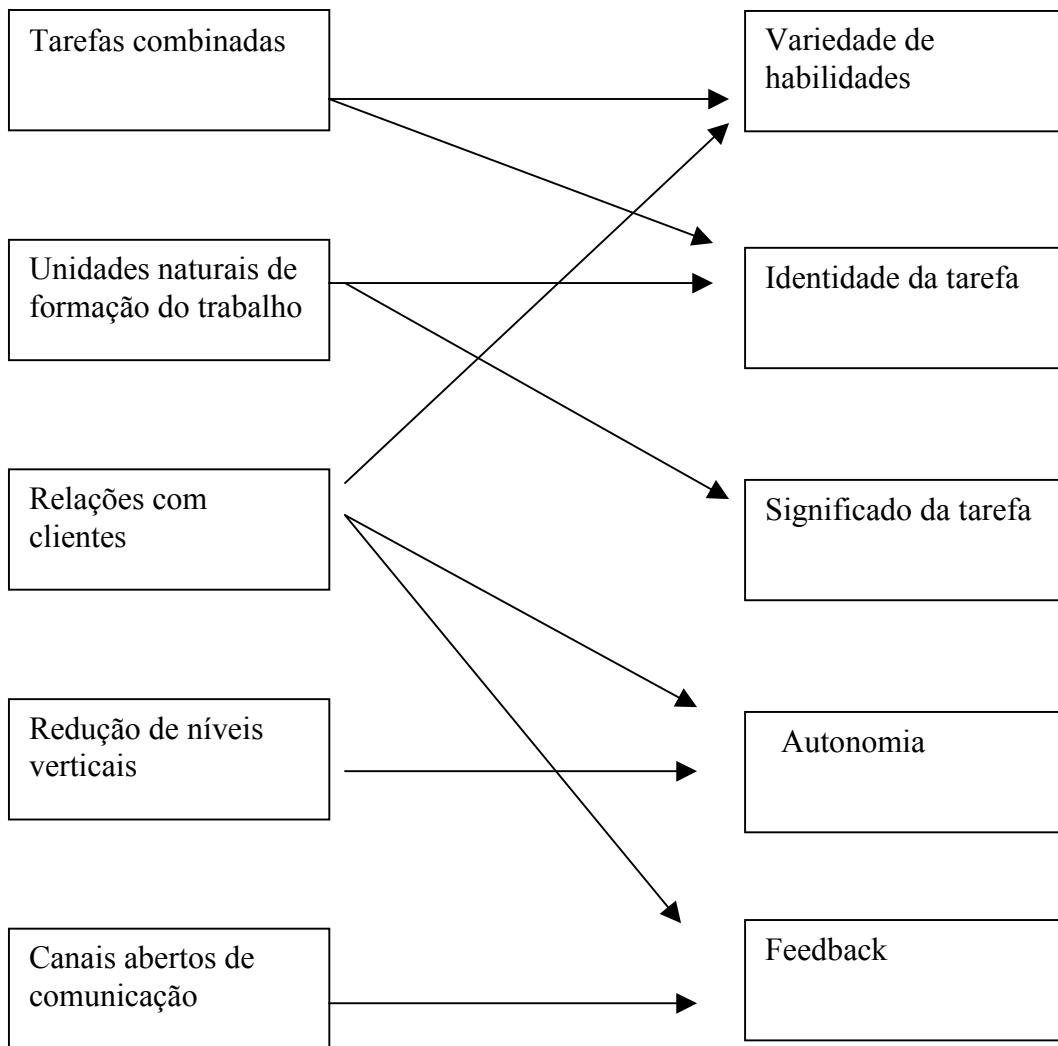


FIGURA 6 – Formas de intervenção para elevação dos escores nas Dimensões da Tarefa

FONTE – HACKMAN e OLDHAM, 1979.

O modelo de Hackman e Oldham foi validado por varias pesquisas, inclusive para o Brasil (conforme itens que se seguem). Sua importância é facilmente verificável quando se observa que está presente nos principais livros de Comportamento Organizacional, seja em seção dedicada à QVT (BOWDITCH e BUONO, 1997; DAVIS e NEWSTROM, 1992), seja em seção dedicada ao dimensionamento do trabalho e enriquecimento de cargos, visando maior motivação e satisfação (ROBBINS, 1999).

4.6 Principais pesquisas de validação do *JDS*

O modelo do *Job Diagnostic Survey* gerou vários trabalhos. A maioria deles para se detectar a validade do mesmo em seus vários aspectos e em ambientes organizacionais diferentes. Com relação a isso, podemos citar os trabalhos abaixo:

Pierce e Dunham (1976), em trabalho de revisão sobre a literatura referente a desenho de tarefas, consideram o *JDS* como o mais refinado dentre os utilizados e que várias pesquisas comprovam sua validade. Entretanto, ficam dúvidas no que se refere a diferenças individuais e de grupos de trabalhadores com respeito à resposta às dimensões da tarefa que, segundo eles, altera-se muito de amostras para amostras de acordo com as pesquisas.

Rousseau (1977), em trabalho em que observou a relação entre o modelo e aspectos tecnológicos³⁶, também enfatiza a importância do *JDS*. Ficam dúvidas sobre a influência de algumas variáveis das dimensões da tarefa sobre outras. A variedade e significado da tarefa foram as características que mais influenciaram satisfação e motivação.

Reilly III (1979), em trabalho experimental, manipulou situações junto a 42 estudantes graduados em administração. Seus achados colocam a importância da informação social como moderadora para os resultados, além da modificação das características do trabalho.

Orpen (1979), através de uma pesquisa junto a uma agência federal, procurou observar os efeitos do enriquecimento de tarefa sobre a satisfação, motivação, envolvimento e desempenho. Foi utilizado o *JDS* e as conclusões principais mostraram que o enriquecimento da tarefa de forma objetiva teve correspondência na percepção dos trabalhadores, levou a significativo aumento na satisfação, envolvimento e motivação, e diminuição do absenteísmo e *turnover*. Em termos de aumento de produtividade, outras variáveis psicológicas devem ser observadas, pois o aumento, a partir apenas do enriquecimento de tarefas, não elevou substancialmente a produtividade.

³⁶ Thompson (1967) foi utilizado como base para a tipologia de tecnologia.

Kiggundu (1980) procurou investigar a validade do *JDS* através de uma pesquisa junto a trabalhadores de uma instituição financeira canadense. De forma geral, os autores aprovam o modelo, consideraram-no consistente, verificaram correlações entre as dimensões da tarefa, os estados psicológicos e os resultados do trabalho. Segundo eles, a única variável que apresentou problemas foi a de *feedback* do próprio trabalho que, em certas situações, mostrou baixas correlações. Foi aconselhado que se fizessem mais verificações com relação a essa variável.

Roberts e Glick (1981), em trabalho de revisão dos estudos sobre o modelo de Hackman e Oldham, apontam para cerca de 80 trabalhos conhecidos. Sua revisão apóia as relações entre percepções das dimensões da tarefa, Potencial Motivacional da Tarefa e Necessidades Individuais de Crescimento com relação à satisfação. As maiores críticas são feitas não ao modelo, mas aos vários trabalhos realizados que não conseguiram, a seu ver, uma validação apropriada de várias peculiaridades do modelo.

Dunham (1984), numa revisão geral dos trabalhos de desenho de cargos, afirma que, a partir do *JDS*, várias pesquisas já haviam sido feitas e que ofereciam suporte, de maneira geral, ao modelo. Que a intermediação dos estados psicológicos não tinha ainda sido verificada apropriadamente e que a força das necessidades de crescimento eram ainda objeto de muita controvérsia. Apesar disso, o autor afirma que os americanos respondem muito positivamente aos altos níveis das dimensões da tarefa. Ele afirma ainda que pessoas com alto nível em necessidade de crescimento respondiam mais fortemente às modificações nas dimensões da tarefa.

Loher, Noe, Moeller e Fitzgerald (1985), utilizando uma metodologia estatística baseada em meta-análise, resgataram os dados de vinte e oito trabalhos importantes que utilizaram o *JDS*, alguns deles citados anteriormente. Os autores procuraram achar a *verdade* sobre a relação entre características do trabalho e satisfação com o trabalho. Seus achados demonstram que, para empregados com alto valor nas variáveis de necessidade individual de crescimento, a relação é altamente positiva. Entretanto, para os indivíduos com baixo índice no conjunto de variáveis relacionadas à necessidade individual de crescimento, as características situacionais são mais importantes na determinação da satisfação. A FIG. 7 explica a situação.

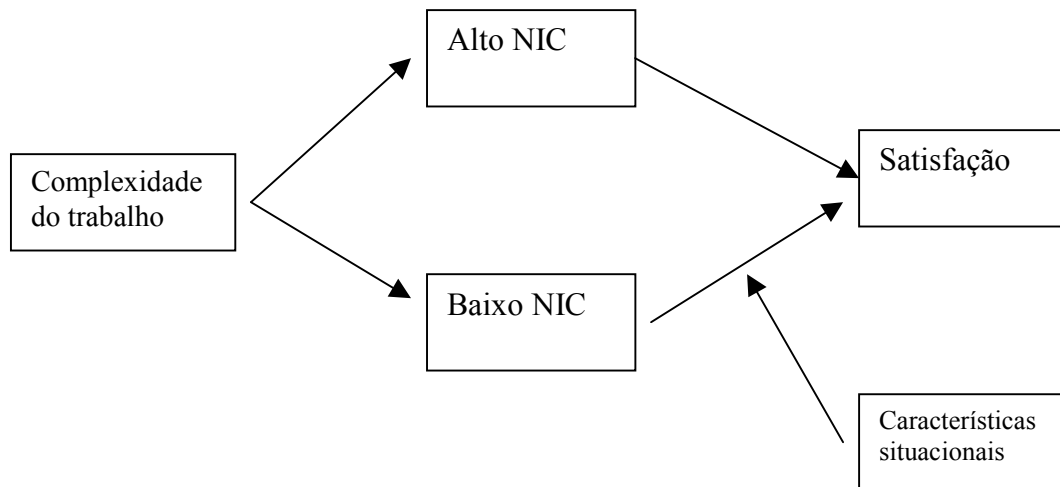


FIGURA 7 – Modelo para relação entre complexidade do trabalho, NIC e satisfação.
 FONTE – LOHER, NOE, MOELLER e FITZGERALD, 1985.

Montagno (1985), a partir de experimentos que manipularam situações junto a estudantes, procurou observar aspectos mais amplos de influência no modelo de Hackman e Oldham. De forma geral, o trabalho, apoiado na teoria de equidade³⁷, sugere que aspectos de contexto social (como informação social) podem afetar respostas à intervenção de mudança no trabalho.

Fried e Ferris (1986) em pesquisa junto a aproximadamente 7.000 empregados de 876 cargos em 56 empresas diferentes alertam para o que eles chamam de questões *negligenciadas* em trabalhos utilizando o *JDS*. Em análise fatorial, constataram que algumas variáveis relacionadas ao significado da tarefa, variedade de habilidade e autonomia redundam em um único fator. As variáveis identidade da tarefa e *feedback* foram consideradas como legítimas dimensões da tarefa. Complementando o trabalho, acharam variáveis situacionais e pessoais (como idade e educação) com influência na diferenciação entre as características do trabalho.

Glick, Jenkins e Gupta (1986), em trabalho realizado junto a 509 empregados de quatro empresas diferentes, afirmam que os resultados de sua pesquisa apóiam as ligações existentes entre as características do trabalho e os resultados do trabalho e também apóiam a importância de aspectos ligados à informação social.

Fried e Ferris (1987) também fizeram uma metaanálise a partir de 200 trabalhos relevantes com a utilização do *JDS*. Os resultados apontam para relações entre características da tarefa e estados psicológicos e características e resultados comportamentais. Também oferecem suporte à intermediação entre características da tarefa e resultados dos estados psicológicos. (as correlações foram maiores utilizando-se a intermediação). A força de intermediação dos estados psicológicos e performance no trabalho não foi encontrada de forma a suportar a teoria. Sugerem, ainda, a integração de dois estados psicológicos críticos (significado experimentado e responsabilidade experimentada) em um único estado. Constataram a importância das necessidades individuais de crescimento e verificaram que a dimensão *feedback* do trabalho afeta todos os três estados psicológicos críticos.

Em trabalho junto a 742 trabalhadores de uma empresa química, Zaccaro e Stone (1988) dão suporte ao modelo no que se refere às relações entre características do trabalho, satisfação e intenção de deixá-lo. Seus achados demonstram também a mediação de aspectos como periculosidade no trabalho e necessidades intelectuais para os resultados do mesmo.

Renn e Vandenberg (1995) fizeram um estudo junto a 188 trabalhadores de escritório de certa organização, dispersados geograficamente no sudeste dos Estados Unidos, e mais 90 funcionários de uma companhia de seguros também na mesma região. Seus resultados dão suporte de forma geral ao *JDS*, principalmente no que se refere à importância dos estados psicológicos críticos como intermediários entre dimensões e resultados.

A partir das pesquisas mencionadas e ainda das considerações de Robbins (1999) e Davis e Newstrom (1992), não resta dúvida sobre a importância do modelo e sua validade em essência. As dimensões do cargo e a intermediação dos estados psicológicos para a satisfação e desempenho são considerados, hoje, como inquestionáveis. As únicas ponderações que podem ser feitas se referem à moderação de outras variáveis como importantes nessa relação como aspectos sociais (informação social) e de equidade percebida.

Entretanto, não se pode esquecer que o modelo de Hackman e Oldham (1975) já afirmava que necessidades contextuais e individuais de crescimento seriam moderadores importantes para o alcance dos resultados do trabalho.

³⁷ A teoria da equidade é uma dentre as motivacionais e preconiza a importância do sentimento de justiça em relação a outras referências, sejam outras situações, pessoas, organizações, cargos, organizações etc.

Com relação a validações do *JDS* em pesquisas no Brasil, o item seguinte apresenta um panorama e resumo do estágio das pesquisas sobre o tema QVT no país. Juntamente com a apresentação de outras pesquisas, serão apontadas algumas que procuraram validar o instrumento.

4.7 Pesquisas de QVT no Brasil: passado, presente e futuro.

No Brasil, podemos destacar os trabalhos pioneiros de Quirino e Xavier (1987), Fernandes e Becker (1988) e Moraes e Kilimnik (1989), que fizeram importantes pesquisas e colaboraram para a introdução do tema e seu enriquecimento teórico como tema de pesquisa.

Ao longo da década de 90, vários trabalhos foram realizados, merecendo destaque para aqueles conduzidos pelos centros de pesquisa na Universidade Federal do Rio Grande do Sul³⁸ e na Universidade Federal de Minas Gerais³⁹. Utilizando diversas abordagens e metodologias, as pesquisas procuraram enriquecer o tema, por intermédio de trabalhos junto a várias categorias profissionais, visando adaptações e validação para a realidade brasileira, além de correlações diversas entre outras variáveis, como o estresse e o comprometimento.

Apesar de esses vários trabalhos e de o tema QVT ser razoavelmente conhecido nos meios acadêmicos, ainda há muito que se estudar sobre o assunto, principalmente no Brasil. Ao longo do tempo, a QVT demonstrou ser uma abordagem apropriada para a verificação e intervenção no que se refere à satisfação no trabalho, aumento da produtividade e da qualidade.

No caso brasileiro, além da busca de validação de instrumentos, principalmente o *Job Diagnostic Survey* de Hackman e Oldham (1975), o mais importante tem sido a análise da QVT na realidade brasileira, nas suas empresas, profissões e regiões geográficas.

³⁸ Esse centro encontra-se, atualmente, desativado.

³⁹ NEACO – Núcleo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional

E, a despeito de ter nascido sob o escopo de um modelo taylorista-burocrático, hoje, com o advento das novas tecnologias organizacionais⁴⁰, a QVT deve ainda ser utilizada como metodologia de diagnóstico e intervenção. Na verdade, ela aparece com força renovada para verificar o que realmente está acontecendo em nossas empresas nesses momentos de mudanças tão radicais e profundas.

Nesse sentido, podemos citar o trabalho recente de Fernandes (1996), propondo uma Auditoria Operacional de Recursos Humanos para Melhorar a QVT. A autora, dentro de uma linha de Qualidade Total e sua preocupação com o cliente, afirma que “não se pode falar em qualidade de produtos e serviços se aqueles que vão produzi-los não têm QVT” (FERNANDES, 1996: 13).

Além desses, podemos citar outros trabalhos ligando QVT a temas atuais, como cisão e privatização (HONORIO, 1998), uso de tecnologia de informática (ALMEIDA, 1996), novas tecnologias administrativas, como o *Just-in-time* (SANTOS, 1999), novas formas de gestão e enfraquecimento da representação dos trabalhadores (SANT’ANNA, 1997), Qualidade Total (VIEIRA, 1996; MONACO, 1999) etc.

O QUADRO que será apresentado a seguir, extraído de Moraes et al (2000), mostra um resumo das principais pesquisas realizadas no Brasil.

⁴⁰ Tais teorias foram apontadas no capítulo dedicado a organizações e satisfação do trabalhador

QUADRO 3 – Características metodológicas de pesquisas brasileiras sobre QVT (continua)

PESQUISA	FENÔMENO ESTUDADO	CATEGORIA OCUPACIONAL	MODELO TEÓRICO DE QVT	MÉTODO UTILIZADO	LOCAL DA PESQUISA	INSTRUMENTOS UTILIZADOS
Macedo (1990)	Satisfação e motivação de empregados de áreas de processamento de dados e atendimento ao cliente	Técnica e gerencial	Hackman e Oldham (1975)	Estudo de caso quantitativo	Banco do Brasil SA	Análise de documentos e questionário
Moreno (1991)	QVT de profissionais bibliotecárias	Técnica e administrativa	Idem	<i>Survey</i>	Bibliotecas univ. estaduais do Paraná	Questionário
Moraes et al (1992)	Estresse e QVT de ocupantes de cargo de chefia	Gerencial	Idem	<i>Survey</i>	Empresas mineiras públicas e privadas	Questionário
Ruschel (1993)	Satisfação de empregados do ramo imobiliário	Diversos níveis hierárquicos	Westley (1979)	Estudo de caso	Empresas gaúchas do ramo imobiliário	Entrevista estruturada e questionário
Tannhauser (1994)	Papel dos profissionais de psicologia organizacional na gestão de RH e melhoria da QVT	Profissional	Walton (1973)	Estudo de caso	Empresas gaúchas	Entrevista em profundidade e questionário
Ramos (1995)	QVT de médicos e enfermeiros que prestam assistência direta ao paciente	Profissional	Westley (1979)	Estudo de caso	Hospital público de Belo Horizonte, MG	Questionário e entrevista semi-estruturada
Moraes et al (1996)	Inter-relações entre QVT, estresse e comprometimento	Gerencial, técnica e administrativa	Hackman e Oldham (1975)	Estudo de caso	Empresas privadas mineiras	Questionário
Vieira (1996)	QVT na gestão da qualidade total	Gerencial, profissional, técnica e operária.	Walton (1973)	Estudo de caso	Fabricante nacional de motores elétricos de Santa Catarina	Entrevista semi-estruturada
Almeida (1996)	Qualidade dos produtos e serviços de <i>software</i> sob a ótica da QVT	Profissional e técnica	Hackman e Oldham (1975)	Estudo de caso	Empresas de informática de Belo Horizonte, Curitiba e Londrina	Análise de documentos e questionário

FONTE – adaptado de MORAES et al, 2000.

QUADRO 3 – Características metodológicas de pesquisas brasileiras sobre QVT (conclusão)

PESQUISA	FENÔMENO ESTUDADO	CATEGORIA OCUPACIONAL	MODELO TEÓRICO	MÉTODO UTILIZADO	LOCAL DA PESQUISA	INSTRUMENTOS UTILIZADOS
Sant'Anna (1997)	Fatores de pressão e insatisfação de empregados de áreas de teleatendimento e atendimento direto ao público	Profissional e técnica	Idem	Estudo de caso	Empresa pública mineira do setor de serviços	Análise de documentos questionário e entrevista semi-estruturada
Honório (1998)	Qualidade de vida e pressão no trabalho de empregados envolvidos em processos de cisão, privatização e entrada da concorrência.	Gerencial, profissional e técnica.	Idem	Estudo de caso	Empresa pública mineira do setor de telecomunicações	Análise de documentos questionário e entrevista semi-estruturada
Paiva (1999)	QVT, <i>stress</i> e situação de trabalho de professores.	Profissional	Idem	Estudo de caso	Instituições de ensino superior pública e privada do Estado de MG	Questionário e entrevista não-estruturada
Santos (1999)	QVT e estresse de trabalhadores envolvidos com a implantação do Sistema <i>Just in Time</i>	Gerencial e operária	Idem	Estudo de caso	Indústria do setor de autopeças localizada em Betim Minas Gerais	Questionário e entrevista semi-estruturada
Moraes et al (2000)	QVT e estresse de policiais militares	Gerencial e técnica	Idem	Estudo de caso	Policia Militar Minas Gerais – região Belo Horizonte	Questionário e entrevista semi-estruturada
Oliveira (2001)	QVT detetives da policia.	Técnica.	Walton (1973)	Estudo de caso	Policia Civil de Minas Gerais – região Belo Horizonte	Questionário e entrevista semi-estruturada

FONTE – adaptado de Moraes et al, 2000.

Como demonstrado no QUADRO 3, os trabalhos buscaram verificar os aspectos relacionados à QVT em diversos ambientes organizacionais e profissões e, muitos deles, buscaram fazer correlações entre variáveis de outros modelos, principalmente os de estresse ocupacional e comprometimento organizacional.

No caso específico de QVT, podemos sintetizar as principais conclusões das pesquisas apontadas anteriormente conforme Moraes et al (2000):

- Os homens apresentam uma tendência para melhor QVT que as mulheres.
- Empregados de maior faixa etária, geralmente, apresentam preocupação maior com segurança no trabalho na determinação de sua satisfação.
- Empregados com maior tempo no trabalho apresentam maior identificação com a tarefa que realizam
- Gerentes com mais alto nível de escolaridade apresentam menor QVT
- Empregados de nível administrativo e técnico apresentam maior insatisfação com as dimensões ligadas ao uso das potencialidades e autonomia na realização de suas tarefas.
- As variáveis mais críticas, por ordem de importância com relação à QVT foram compensação, *feedback* extrínseco, segurança, supervisão, possibilidades de crescimento e, finalmente, autonomia.
- A variável mais significativa encontrada com relação aos resultados com satisfação se refere ao grau de inter-relacionamento

Alem disso, conforme Moraes et al (2000), os trabalhos sugerem principalmente:

- A utilização cada vez mais de metodologia qualitativa associada ao trabalho quantitativo.

- Trabalhos junto a profissões menos *elitistas*.
- Trabalhos de caráter longitudinal para que se acompanhe a evolução de aspectos ligados a QVT.

Além das questões ligadas exclusivamente à administração e às organizações, vale enfatizar que o tema relativo à QVT assume, cada mais, uma importância social. Ela pode oferecer benefícios para a sociedade como um todo, quando se liga a temas atuais de preocupação geral⁴¹.

Por outro lado, nesse momento em que se discute qualidade de vida para a sociedade como um todo, não se pode examinar o assunto sem pensar em seu componente correspondente no trabalho. Kilimnik et al (1994) enfatizam esse aspecto lembrando a importância do equilíbrio entre lazer e trabalho na busca de melhor qualidade de vida.

Muitos aspectos sociais extratrabalho na vida do indivíduo como o *status*, identidade e até relações de poder derivam do seu trabalho, assim considerando a função, a profissão, e até mesmo a empresa onde se trabalha. Como afirma Goulart (1999), apesar dos conceitos de QVT e qualidade de vida serem distintos, eles se interinfluenciam, pois insatisfações no trabalho podem gerar desajustes na vida social global, e, da mesma forma, insatisfações fora do trabalho interferem, trazendo inadaptação no trabalho do indivíduo.

⁴¹ Vale destacar que foram realizados recentemente trabalhos de QVT junto a militares e detetives das policias civil e militar de Minas Gerais, pela UFMG, especialmente devido à magnitude que o tema violência assume em nosso país.

5 O BANCO DO BRASIL E A SATISFAÇÃO DE SEUS FUNCIONÁRIOS

O Banco do Brasil S/A é considerado, juridicamente, uma sociedade de economia mista⁴², tendo sido criado por lei e mantendo uma tradição de quase 200 anos de história. Contando com aproximadamente 4.000 postos de atendimento e cerca de 70.000 funcionários⁴³, atua no setor financeiro como banco comercial e ainda presta serviços ao governo federal, sendo o seu principal agente financeiro.

Até 1986, foi considerado uma autoridade monetária, não podendo executar todas as operações típicas de banco comercial, mas sendo-lhe permitido emitir saques de uma conta diretamente do Tesouro Nacional. A partir daquele ano, essa possibilidade de captação de recursos foi extinta e, dessa forma, a empresa passou a ter sua captação de recursos proveniente apenas do mercado, sendo-lhe autorizado realizar todas as operações financeiras como qualquer outro banco comercial (BANCO DO BRASIL, 1987).

Desde aquela época, a empresa foi se modificando, basicamente em termos de novos produtos, para se adequar à nova realidade. Uma realidade mais competitiva com relação às outras instituições financeiras e não mais sob a tutela do governo federal. Apesar dessas modificações, sua organização e forma de gestão sofreram poucas alterações, mantendo uma cultura e estrutura praticamente igual à anterior, balizada e influenciada por um modelo de uma empresa pública, com cultura predominantemente burocrática nos seus diversos níveis: funcional, gerencial, diretoria etc.

Carbone (1992), em trabalho sobre gerência em agências do Banco do Brasil, enfatiza a predominância na empresa de uma gestão baseada em pressupostos burocráticos. Para o autor, o gerente do Banco do Brasil seria um burocrata, acostumado a cumprir rotinas e segui-las. Tendo baixa propensão à venda e ao risco, é, demasiadamente, preocupado com rotinas.

Moulin (1996) também descreve o trabalho burocrático que imperou no Banco do Brasil a partir, principalmente, da década de 70. Para a autora, por um processo de modificações sucessivas, ocorreu a implantação na empresa desse modelo de organização do trabalho.

⁴² Sociedade anônima com a maioria das ações pertencentes ao governo federal.

⁴³ Dados de 2001, conforme informações da empresa.

Utilizando-se de entrevistas com funcionários e aposentados do banco, a autora pôde observar a divisão do trabalho que lá se implantou, que ocasionou uma crescente padronização de rotinas e um trabalho mais fragmentado e monótono.

A autora ainda coloca a formação dos Centros de Processamento de Serviços e Comunicações – CESEC – a partir de 1976 com a função de centralização de processamento como um marco nessa direção. Esse aspecto é ainda mais importante no que se refere à automação do trabalho no Banco.

De forma geral, a organização do trabalho na empresa seguiu a linha já apontada por Braverman (1987) em que a taylorização chegou ao escritório juntamente com o oferecimento de recompensas extratrabalho e outras situacionais para manter o empregado. Além disso, a automação também era aspecto de maior fragmentação, divisão do trabalho, especialização, rotinização etc.

Esse panorama não foi característico apenas no Banco do Brasil. Zamberlan e Salerno (1983), em trabalho sobre características do serviço bancário brasileiro, destacam aspectos de padronização, rotinização, trabalhos seqüenciais à semelhança das linhas de montagem e centralização.

Ainda com relação à organização do trabalho, mas com preocupação com a saúde física e mental dos bancários, Assunção (1993), Brandimiller (1993), Borges (1997) e Bourguignon (1997) destacam que esses trabalhadores, além dos problemas sociais comuns a várias profissões no Brasil, estão sujeitos a uma série de problemas específicos como fisioterápicos, de insônia, problemas mentais, Lesões por Esforços Repetitivos – LER –, problemas psicológicos como prejuízos da criatividade, diminuição de aprendizagem, queda de compreensão e motivação, temor de assaltos, roubos, responsabilidade de valores e dinheiro. As principais causas apontadas são a pressão por produtividade, o trabalho rotineiro, desqualificante, a responsabilidade sobre valores financeiros e a automação. Esta, visivelmente, servia apenas para tornar o trabalho ainda mais *robotizado*.

Entretanto, para a situação específica do Banco do Brasil, algumas considerações devem ser feitas com relação ao trabalho do bancário e sua relação com a empresa. Como aponta Moulin (1996), apesar desse desumanizador ambiente de trabalho, questões ligadas a salário,

assistência médica e caixa de previdência que garantia a casa própria e boa aposentadoria sempre deram ao funcionário do Banco do Brasil uma satisfação maior em trabalhar na empresa.

Eboli (1995), em estudo comparativo entre a empresa e uma grande instituição financeira privada, destaca que da mesma forma que as outras instituições, a empresa apresentou uma situação de trabalho rotinizado, padronizado, porém com condições de melhores salários e qualificação funcional e melhorias diversas para os funcionários. Além disso, questões culturais, a socialização e a politização foram apontadas como características entre os funcionários da empresa. A responsabilidade do Banco frente à nação também era aspecto importante para os funcionários da empresa.

5.1 A pesquisa de Macedo.

Em 1990, foi realizada uma pesquisa sobre Qualidade de Vida no Trabalho em algumas agências da empresa na região de Belo Horizonte (MACEDO, 1990). Foi um estudo descritivo que

procurou conhecer as diferenças existentes, em relação à QVT, entre os funcionários de dois setores funcionais de uma mesma organização; identificando a intensidade com a qual dimensões diferentes da tarefa executada pelo indivíduo atuam sobre fatores como a satisfação e a motivação. (MACEDO, 1990: 28).

A pesquisa utilizou-se de dois setores. Um relativo a atividade meio, ou seja, sem contato algum com o público, tendo sido realizado, especificamente, no Centro de Processamento de Serviços e Comunicações em Belo Horizonte. E outro, na atividade-fim, ou seja, com contato com o cliente. Especificamente, foi pesquisada a Agência Centro do Banco do Brasil, também na capital mineira.

No estudo, utilizou-se, como instrumento de pesquisa, a tradução adaptada feita por Moraes e Kilimnik (1989) do *Job Diagnostic Survey* elaborado por Hackman e Oldham (1975).

Além das conclusões referentes à comparação entre os setores pesquisados, de forma geral, para a empresa, chegou-se às seguintes conclusões:

1. A QVT apresentou-se de forma bastante satisfatória principalmente com relação aos aspectos do ambiente de trabalho. Variáveis como satisfação com o ambiente social e inter-relacionamento mostraram-se como positivas para os funcionários.
2. Aspectos motivacionais como o significado e consciência quanto aos resultados do trabalho também se apresentaram positivos.
3. A variável satisfação com recompensa não pôde ser considerada totalmente crítica pela pesquisa (o autor da pesquisa não teve condições de uma conclusão definitiva pela proximidade do resultado com o valor satisfatório).

Entretanto, foi verificado que aspectos como variedade de habilidades, identificação com a tarefa e autonomia apresentaram-se, freqüentemente, como críticos, “indicando que o conteúdo das tarefas executadas pelos funcionários, de ambos os setores, é limitado e não permite que as capacidades dos trabalhadores sejam utilizadas em um nível ótimo” (MACEDO, 1990: 145).

Basicamente, pôde-se concluir que os resultados apontaram para uma situação característica de uma empresa de serviços que adotava um sistema produtivo por série, taylorizado, com pouca variedade de operações, mas com grande volume e burocrático, com grande padronização, normatizado, estruturado e com decisões programadas.

A pesquisa mostrou que a empresa seguia a linha geral do paradigma anterior, com preocupações com aspectos ligados à satisfação com recompensas econômicas e sociais, ou seja, extrínsecos, mas que, pela própria característica do trabalho, não oferecia condições que levariam a uma motivação (aspectos intrínsecos).

E foi esse ambiente organizacional que sofreu pressões externas diversas que levaram a empresa a mudar suas posturas administrativas. Uma alteração que foi vista por muitos como uma verdadeira mudança cultural no Banco do Brasil.

5.2 A mudança radical

Como enfatizado anteriormente, com o fim da conta-movimento, a empresa viu-se na necessidade de adequações para enfrentar uma nova realidade que se apresentava a ela. Entretanto, num primeiro momento, não foram verificadas ações por parte da empresa que, efetivamente, revertissem a situação que se apresentava. Como afirma Salinas (1998), a empresa atrasou seu processo de modernização, não fazendo mudanças mais efetivas. As modificações ocorridas na empresa até 1995 se restringiram ao Novo Modelo Organizacional para as Agências – NMOA – e o Projeto Novo Rosto, caracterizados por Moulin (1996) e Costa (1997).

O NMOA já estava definitivamente implantado quando a pesquisa de Macedo foi realizada, tendo sido uma mudança que não levou a modificações profundas na empresa. Causou apenas furor inicial com a separação da atividade-meio e atividade-fim nas agências e diminuição de um nível hierárquico nesses locais.

O projeto Novo Rosto, em 1990, também foi uma mudança superficial em que se buscou maior foco no cliente e diminuição de custos. Sua materialização maior se deu pela transferência de várias tarefas das agências para os CESEC's. A intenção era transformar as agências em simples pontos de atendimento. Com o tempo, essa mudança demonstrou-se problemática, trouxe mais transtornos que benefícios e terminou sendo revertida.

Apesar dessas modificações não tão profundas se comparadas com o que estava por vir, Costa (1997) afirma que, a partir do início da década de 90 e do Projeto Novo Rosto, já começam a ocorrer modificações nas relações entre os trabalhadores e a empresa. Os funcionários já se sentiam sendo tratados de forma diferente. A valorização do corpo funcional, característica da empresa, não estava mais ocorrendo como anteriormente. Em termos concretos, aconteceram cortes de cargos, demissões, rodízios, incentivo a aposentadorias, fechamento de agências

deficitárias, além da mudança sentida pelos funcionários em discursos de diretores e da presidência da empresa.

O ano de 1995 foi chave para o banco. Foi quando se iniciou uma mudança radical na empresa.

Estando atrasada em suas mudanças, teve que realizar modificações profundas, violentas e em curto espaço de tempo. Santos (1999) sugere duas grandes causas ou imposições do ambiente para a mudança: a concorrência de bancos de origem estrangeira e o plano de estabilização econômica do governo.

No primeiro caso, mudanças na legislação brasileira permitiram a entrada de empresas estrangeiras com novos produtos, mais capital, melhor tecnologia e agressividade em marketing. Essa entrada ocorreu por intermédio da aquisição de bancos nacionais.

No segundo caso, com o plano de estabilização econômica do governo – Plano Real – a queda da inflação ocasionou uma mudança nos hábitos da população, diminuição na poupança e aumento do consumo.

Salinas (1998) também aponta esses aspectos e acrescenta a diminuição de ganhos com o *floating*⁴⁴, devido à diminuição da inflação, ao aumento da inadimplência no setor privado, à diminuição da liquidez no mercado ocasionada por medidas monetárias e, ainda, aos altos custos administrativos que se apresentavam para a empresa.

Santos (1999) afirma que o modelo burocrático da empresa, caracterizado pela falta de visão das necessidades do cliente, falta de comunicação entre áreas e níveis, falta de flexibilidade, autoritarismo e centralização no estilo de gerenciamento, foco no ambiente interno, padronização, além de uma relação paternalista, restringiam as ações da empresa.

Para resolver o problema, como medidas imediatas, foram providenciadas a recomposição da estrutura de capital, a revisão de práticas de crédito e melhorias nas estratégias mercadológicas. Especificamente para o nosso estudo, deve-se salientar, como principais medidas de modificação na empresa, a instituição de um Plano de Demissão Voluntária –

PDV –, a modificação na estrutura, na cultura da empresa, na política de recursos humanos e na tecnologia (SALINAS, 1998; SANTOS, 1999)

O Plano de Demissão Voluntária foi um programa de enxugamento do quadro de recursos humanos. Em julho de 1995 foi dado um prazo a funcionários que atendiam certos pré-requisitos (os *elegíveis*), principalmente relacionados a tempo de empresa, para aderirem a um plano de incentivo a demissões⁴⁵. A cada funcionário que aderisse seria oferecida indenização em dinheiro proporcional ao tempo de empresa, saque dos valores da caixa de previdência, verbas legais de demissão involuntária, além de outros benefícios como 18 meses de assistência médica e orientação profissional.

Conforme Santos (1999) e Neves (2000), o PDV e as outras medidas que se seguiram a eles, no conjunto, causaram uma redução de aproximadamente 50.000 funcionários (mais ou menos 40% da força de trabalho) num período de aproximadamente três anos. O PDV teve a adesão de aproximadamente 13.000 funcionários. O Plano de Adequação de Quadros (seu sucessor e em vigor até a presente data) teve a adesão de aproximadamente 5.000 funcionários. As outras saídas foram devidas a demissões comuns, aposentadorias e falecimentos (ROCHA, 1999).

No que se refere à estrutura organizacional, foi implantada uma estrutura baseada em Unidade Estratégica de Negócios⁴⁶ na Direção Geral do Banco, que distribuía maior autonomia aos níveis inferiores. Também foi dada maior autonomia às agências para regularem seus negócios. Além disso, foram feitas outras modificações como redefinição de cargos, redesenho nos sistemas de comunicação e controle, mudança no estilo de gerenciamento autocrático para um baseado em equipes mais autônomas. E a ascensão funcional que era baseada em antiguidade foi trocada, valorizando-se mais aspectos como perfil de liderança e de empreendimento (SALINAS, 1998; SANTOS, 1999).

Em termos de cultura organizacional, as ações do banco voltaram-se para eliminar a formalidade, a hierarquia, a rígida descrição de cargos, além de medidas contra a estabilidade

⁴⁴ Receita auferida pelo tempo em que os valores ficam disponíveis no banco para a sua utilização.

⁴⁵ A elegibilidade requeria trabalhar há mais de 12 anos na empresa para os escriturários, 14 anos para caixas, 17 para gerentes e qualquer tempo para os funcionários da carreira não administrativa (técnico-científicos).

e plano de carreiras muito atrelado ao aspecto de antiguidade. A busca de maior importância para os clientes, orientação para a qualidade e mais empreendedorismo, mudanças de crenças, atitudes, mudança de tecnologia e maior participação dos funcionários são alguns aspectos (SALINAS, 1998; SANTOS, 1999).

É interessante a observação que Santos (1999) faz com relação à cultura organizacional do Banco do Brasil. Para o autor, a empresa procurou alterá-la a partir de práticas objetivas, colocando o funcionário em novos contextos organizacionais, impondo novas responsabilidades e relações. A alteração da estrutura, implantação de novos sistemas de comunicação e controle, alteração da responsabilidade, de papéis e relações visavam forçar novas atitudes e comportamentos que modificariam a cultura da empresa.

Santos (1999) enfatiza ainda o aspecto da maior importância do treinamento e alteração tecnológica. O autor salienta que um grande Plano de Treinamento Profissional foi implementado para subsidiar as ações novas de valorização da qualificação na empresa. A noção de empregabilidade foi instalada na empresa. Com relação à tecnologia, houve uma grande aquisição de equipamentos como *cash dispensers*, realizada a ligação de todas as agências pelo sistema *on-line*, e fortalecimento e melhoramento do sistema de *intranet* na empresa. Grandes contratos com a *IBM* e com a *Microsoft* são salientados pelo autor.

Sob a égide da urgente necessidade de mudança, essas alterações foram implantadas na empresa. Entretanto, como alerta Salinas (1998), por envolver profundas alterações no relacionamento entre a empresa e os empregados, outros aspectos necessitariam ser observados como a confiança entre as partes, os reflexos na satisfação e motivação no corpo funcional.

Com relação a isso, Moulin (1996) e Costa (1997) afirmam que, a partir do PDV, as relações entre os funcionários e a empresa não foram mais as mesmas. As pressões que se seguiram foram grandes, e a adesão por parte de muitos funcionários foi resultado dessas pressões. A ameaça de que, se não houvesse adesões suficientes conforme as previsões, iriam ocorrer demissões sem o incentivo, demonstra a coação que se instalou na empresa.

⁴⁶ Essas unidades têm responsabilidade não apenas operacional e tática, mas também estratégica, devendo se relacionar com o ambiente externo e ser administradas como um negócio (ANSOFF, 1990; OLIVEIRA, 1995).

Neves (2000), em trabalho sobre a cultura na empresa, afirma que, no período da mudança instaurou-se um clima de *terror* em que frases como “adere ao PDV e aproveita, pois depois virão demissões compulsórias e sem vantagens” (NEVES, 2000: 35) foram usadas pelas gerências. Os elegíveis ficaram pressionados pela situação. Listas informais de possíveis demitidos circulavam nas agências.

Após as mudanças, seguiu-se um período de aumento de carga de trabalho e arrocho salarial. Os índices de doenças ocupacionais principalmente ligadas a Lesões por Esforços Repetitivos aumentaram sensivelmente. Além disso, como apontam Moulin (1996), Costa (1997) e Neves (2000), se o funcionário tinha o Banco como uma grande família, uma noção de fazer parte de um grupo de elite na sociedade brasileira, de responsabilidade no desenvolvimento do país, isso foi quebrado junto com as medidas do plano. Com o fim da estabilidade, o sentimento de segurança terminou, e a confiança entre empresa e funcionários foi quebrada.

Pode-se dizer que a modificação efetuada no Banco teve como característica buscar o maior envolvimento, participação, autonomia dos funcionários e flexibilização produtiva dentre outros. São aspectos já apontados no capítulo referente a novos paradigmas. Em termos de satisfação, pode-se dizer então que, com relação a aspectos intrínsecos e ligados ao trabalho, deveria haver um aumento nos níveis das variáveis ligadas à Dimensão da Tarefa de Hackman e Oldham (1975). Daí a formulação da hipótese número um na introdução deste estudo.

Entretanto, como já apontado, a mudança, principalmente com relação ao PDV, foi um trauma na cultura. Com a rapidez com que ela ocorreu e sem a participação dos funcionários, aparecem questionamentos principalmente no que se refere a aspectos não diretamente ligados ao trabalho. Conseqüências de insatisfação com o ambiente de trabalho, com o aumento de carga de trabalho, remuneração, dentre outros necessitariam ser observadas. E esses aspectos são, como apresentados em nossa introdução, a razão maior desse trabalho e da pesquisa no Banco do Brasil, dentro do cenário de imposições que levaram à mudança que ocorreu na empresa, de forma mais contundente a partir de 1995. Devido a isso, a formulação da hipótese dois na introdução deste estudo.

E no intuito de verificar essas conseqüências, no capítulo seguinte será anunciada a estratégia metodológica usada no presente trabalho.

6 METODOLOGIA

6.1 Tipo de pesquisa

Quanto aos fins, a pesquisa apresenta características de um trabalho descritivo e explicativo. Gil (1995) e Rúdio (1999) afirmam que certas pesquisas descritivas não apenas apontam características de determinada população e estabelecem relações entre variáveis (descritivas), mas também estabelecem a natureza da relação (explicativas).

A parte descritiva da presente pesquisa caracteriza a mudança organizacional ocorrida no Banco do Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho percebida pelos funcionários na atualidade.

Quanto ao aspecto explicativo, o trabalho, a partir da comparação entre a pesquisa atual e a pesquisa de 1990, antes da mudança, procurou verificar a variação no nível geral de QVT e nos aspectos referentes aos fatores extrínsecos e intrínsecos, tentando, assim, relacionar alterações organizacionais e alterações na QVT. Como aponta Gil (1995) e Vergara (1998), a pesquisa explicativa necessita de uma base na descritiva. E a presente pesquisa explicativa utilizou como base a descritiva realizada (momento atual) e a realizada no Banco do Brasil em 1990.

De fato, como aponta Gil (1995), e como explicitado no título deste estudo, trata-se de um trabalho comparativo entre um mesmo agrupamento social separado pelo tempo.

Quanto aos meios, a pesquisa foi, basicamente, um estudo de caso com características de pesquisa documental, de campo, e com análise *ex post facto*. Um estudo de caso, pois foi circunscrito a determinadas unidades de uma empresa específica, tendo caráter de profundidade e detalhamento quanto às mudanças ocorridas, processos produtivos e estado atual da QVT. Isso se deve ao fato de que o trabalho procurou descrever características da empresa e dos fenômenos pelos quais ela passou, por intermédio de algumas de suas unidades.

A pesquisa documental se deu através da consulta de diversos registros em poder da empresa, em suas agências, superintendência em Belo Horizonte, diretoria e biblioteca (localizada em Brasília). Finalmente, quanto a análise *ex post facto*, a investigação foi feita quando as mudanças já haviam ocorrido dentro da empresa, não tendo, assim, características experimentais.

Quanto às técnicas, foram utilizados dois tipos de abordagens:

- Uma quantitativa, seguindo os passos da pesquisa realizada em 1990, usando o mesmo modelo de pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho, ou seja, o *Job Diagnostic Survey* baseado em Hackman e Oldham (1975), modificado por Moraes e Kilimnik (1989). Aqui, a importância está no alcance de um maior número de respondentes, a partir de um instrumento de pesquisa validado e recomendado por vários trabalhos e ainda utilizado na pesquisa de Macedo (1990) que servirá, também, de base descritiva para o presente trabalho.
- Uma qualitativa, através de entrevistas por pautas (GIL, 1995) e pesquisa documental, procurando delimitar as recentes mudanças ocorridas na empresa, respectivas profundidades etc. A importância maior foi verificar e classificar as mudanças ocorridas nos processos produtivos da empresa, através de uma técnica que permite a obtenção de dados em profundidade muito mais que em quantidade. A pauta de perguntas foi elaborada após a obtenção dos resultados quantitativos. Isso para que as perguntas, realmente, elucidassem dúvidas e possíveis causas para as possíveis alterações nas variáveis nos escores de QVT.

Como apontado anteriormente, por ser um estudo de caso, não poderá apresentar conclusões definitivas sobre o reflexo das mudanças na satisfação no trabalho para uso geral. Entretanto, estará sendo mais um apoio para os vários estudos que se realizam nessa linha. A soma de vários casos relevantes pode ser interessante para o balizamento de ações de acadêmicos, administradores, consultores e demais interessados.

6.2 Universo e amostra

Visando a apropriada comparação com a pesquisa realizada na empresa em 1990, a presente pesquisa teve como universo as agências do Banco do Brasil na região de Belo Horizonte que foram objeto da pesquisa realizada por Macedo (1990) e uma amostra com condições de comparação. Especificamente, a pesquisa foi realizada nas agências Belo Horizonte, Inconfidentes e Praça Sete. Agências que, em 1990, estavam reunidas com o nome de Agência Centro – Belo Horizonte e no Centro de Processamento de Serviços e Comunicações.

As agências, hoje, contam com 230 funcionários, sendo que as principais tarefas se referem ao atendimento aos clientes (atividade-fim) seja na captação de recursos (depósitos a vista, poupança etc), aplicação de recursos (empréstimos) e venda de serviços diversos como cartões de crédito, seguros etc.

O CESEC conta com 180 funcionários e tem como funções principais o apoio às agências (atividade-meio) em que aparecem tarefas como contabilização de operações financeiras, serviço de compensação de cheques e outros papéis, execução de serviços de funcionalismo (férias, licenças etc); serviços de impressão de documentos e relatórios; conciliação de saldo de contas, fechamento contábil, serviço de malotes; assessoramento às agências na realização de convênios de intercâmbio de informações *on-line* dentre outros.

A amostra foi composta de 174 funcionários, sendo que 89 pertencentes ao CESEC e 85 às agências. Apenas para avaliação, a pesquisa realizada por Macedo foi composta de 149 funcionários, sendo 81 na agência e 68 no CESEC.

6.3 Coleta de dados

A coleta de dados foi feita a partir de distribuição de questionário em novembro de 2000. As entrevistas foram realizadas em fevereiro de 2001, e a coleta de material documental foi efetuada desde o início de 1999 até a conclusão dos trabalhos. Como já enfatizado, a pesquisa documental foi feita nas agências, no CESEC, na Superintendência da empresa em Belo

Horizonte, no Centro de Formação do Pessoal ,também em Belo Horizonte, em órgãos da Direção Geral e Biblioteca Central da empresa em Brasília.

6.4 Instrumentos de pesquisa

O instrumento quantitativo utilizado foi a tradução adaptada por Moraes e Kilimnik (1989) do *Job Diagnostic Survey* elaborado por Hackman e Oldham (1975). Como já enfatizado em capítulo anterior, o *JDS* sofreu vários testes no Brasil e exterior, sendo considerado um apropriado instrumento para verificação da Qualidade de Vida no Trabalho.

O questionário instrumentaliza o modelo de Hackman e Oldham (1975), tendo sido elaborado pelos próprios autores.

Nos ANEXOS, o questionário é apresentado. Utiliza-se escala de 1 a 7, e é composto de sete seções, tendo num total de 85 questões, distribuídas conforme QUADRO 4.

QUADRO 4 – Cálculo das variáveis do modelo

VARIÁVEIS DO MODELO	FORMULA DE APURACAO
Variedade de habilidades	$VH = (1.4 + 2.1 + 2.5^*)/3$
Identificação da tarefa	$IT = (1.3 + 2.3^* + 2.11)/3$
Significado da tarefa	$ST = (1.5 + 2.8 + 2.14^*)/3$
Inter-relacionamento	$IR = (1.1 + 2.2 + 2.6^*)/3$
Autonomia	$AU = (1.2 + 2.9^* + 2.13)/3$
Feedback intrínseco	$FI = (1.7 + 2.4 + 2.12^*)/3$
Feedback extrínseco	$FE = (1.6 + 2.7^* + 2.10)/3$
Percepção do significado do trabalho	$PST = (3.4^* + 3.7 + 5.3^* + 5.6)/4$
Percepção da responsabilidade pelos resultados	$PRR = (3.1^* + 3.8 + 3.12 + 3.15 + 5.4 + 5.7)/6$
Conhecimento dos reais resultados do trabalho	$CRT = (3.5 + 3.11^* + 5.5 + 5.10^*)/4$
Satisfação geral com o trabalho	$SGT = (3.3 + 3.9^* + 3.13 + 5.2 + 5.8^*)/5$
Motivação interna para o trabalho	$MIT = (3.2 + 3.6 + 3.10 + 3.14^* + 5.1 + 5.9)/6$
Satisfação com a possibilidade de crescimento	$SPC = (4.3 + 4.6 + 4.10 + 4.13)/4$
Satisfação com a segurança	$SS = (4.1 + 4.11)/2$
Satisfação com a compensação	$SC = (4.2 + 4.9)/2$
Satisfação com o ambiente social	$SAS = (4.4 + 4.7 + 4.12)/3$
Satisfação com a supervisão	$SSU = (4.5 + 4.8 + 4.14)/3$
Necessidade Individual de Crescimento	$NIC = (6.1 + 6.2 + \dots + 2.11)/11$

FONTE – MACEDO, 1990.

Notas – 1 - (*) questão invertida (7=1, 6=2, 5=3, e vice-versa).

2 – O primeiro número se refere à seção e o segundo ao número da questão

Seguindo os mesmos passos da pesquisa de Macedo (1990), que se baseou em Moraes e Kilimnik (1989), para a escala adotada de 1 a 7 foram adotados os conceitos conforme QUADRO 5.

QUADRO 5 – Escala de conceitos para QVT

Valores	Conceitos
1-4	Valores insatisfatórios
5-7	Valores satisfatórios
6-7	Valores muito satisfatórios

FONTE – MACEDO, 1990.

Além das questões originais do modelo de Hackman e Oldham (1975), incluem-se as questões demográficas constantes no questionário de Macedo (1990) e as atualizações necessárias, principalmente com relação à alteração do nome dos cargos e nome das agências.

Para as entrevistas, como afirmado anteriormente, o instrumento qualitativo foi elaborado após a obtenção dos resultados quantitativos e teve as pautas que se seguem.

- Para o CESEC:
 - Modo como viram as mudanças no Banco.
 - Aspectos relacionados à qualificação.
 - A automação e seus reflexos.
 - A reestruturação produtiva na empresa.
 - O novo modelo de gestão.
 - O período de 1995.
 - Análises das variáveis do modelo como autonomia, satisfação com a possibilidade de crescimento, satisfação com a supervisão e com a segurança, verificadas como críticas pela pesquisa quantitativa.

- Para as agências:
 - Modo como viram as mudanças no Banco.
 - Aspectos de qualificação.
 - A automação e reflexos.
 - A reestruturação produtiva.
 - O novo modelo de gestão.
 - O período de 1995.
 - Análise de Dimensões da Tarefa como a maior satisfação com a supervisão, a possibilidade de crescimento, a percepção com o trabalho e o resultado, dimensões relevantes na pesquisa quantitativa.

6.5 Tratamento dos dados quantitativos

Os dados foram tratados estatisticamente, mediante a utilização do programa estatístico *SPSS for Windows*.

As medidas descritivas são apresentadas em porcentagens e tabelas com a mediana, média, mínimo (mín.), máximo (máx.) e desvio padrão (d.p.). Além disso, nos gráficos em que foram apresentados os valores percentuais, nos parênteses, o valor mostrado refere-se ao número de funcionários pertencentes a cada categoria da variável.

As comparações entre os grupos de funcionários (Agências *versus* CESEC), entre sexo, faixa etária, tempo de empresa, tempo de unidade atual, escolaridade e função de supervisão de TRH com relação aos fatores que avaliam as Dimensões da Tarefa, Estados Psicológicos Críticos / Resultados Pessoais de Trabalho, Satisfações Específicas, Necessidades Individuais de Crescimento, Moderadores e Potencial Motivacional da Tarefa foram realizadas utilizando-se o teste de Kruskal-Wallis.

Este teste tem como objetivo comparar duas ou mais amostras independentes em relação a uma medida de interesse. Além disso, trata-se de um teste não paramétrico. Isto é, este teste não se baseia na média e desvio-padrão e, sim, nos postos (posições do indivíduo na amostra) das medidas. Portanto, o objetivo é avaliar se as distribuições dos resultados de cada um dos fatores apresentados são diferentes entre os grupos de funcionários (LEWIN, 1978).

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.

7 ANÁLISE DOS DADOS

7.1 Análise de dados quantitativos

Nesta análise dos dados, são apresentados, unicamente, elementos e resultados importantes para a pesquisa. Aqueles achados com pouca relevância são apresentados como ANEXOS no final do trabalho.

7.1.1 Perfil da amostra

Os GRAF. de 1 a 15 mostram as características dos respondentes no geral e por unidade em relação ao sexo, estado civil, faixa etária, tempo de trabalho no Banco do Brasil, local de trabalho, cargo, nível escolar, tempo de trabalho na empresa, nível escolar atual, tempo de trabalho na unidade atual e função de supervisão.

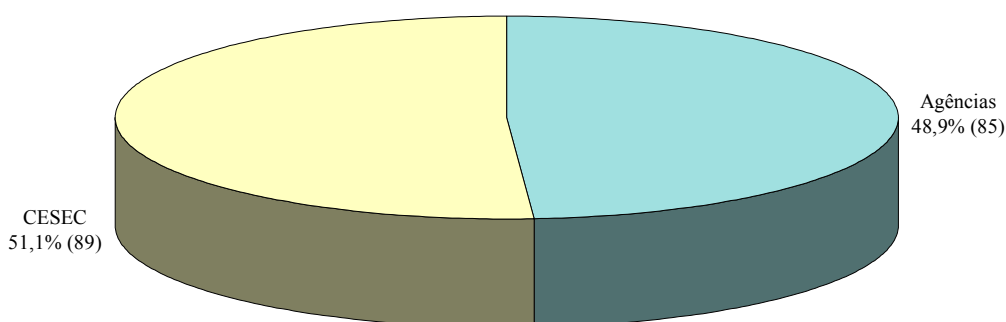


GRÁFICO 1 – Caracterização dos entrevistados em relação ao local de trabalho

FONTE – Dados de pesquisa.

Com relação à caracterização pelo local de trabalho, a pesquisa de 1990 teve 54% dos respondentes nas agências e 46% no CESEC. Dessa forma, conforme o GRAF. 1, a pesquisa atual é até mais adequada para uma comparação entre as unidades. Mas vale lembrar que a análise temporal será realizada, tomando-se de forma isolada as unidades. Assim, as comparações se darão a partir de 81 respondentes nas agências, em 1990, e 85, em 2000; 68 respondentes no CESEC, em 1990, e 89, em 2000, o que também pode ser considerado adequado para a comparação.

É importante ressaltar que, com relação ao Banco do Brasil como um todo, apenas 5,5 % dos funcionários da empresa trabalham no CESEC, sendo que 74% prestam serviço em agências. Assim, uma extrapolação dos resultados para toda a empresa é inadequada. Entretanto, não é intenção desta pesquisa extrapolar as conclusões para a empresa toda, mas a comparação de duas importantes unidades de trabalho da mesma e a comparação com dados de 1990. E, com relação a isso, para a análise de comparação, a amostra é adequada.

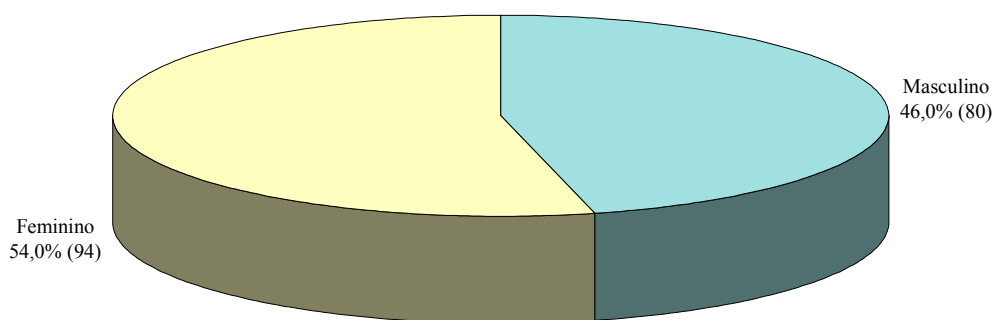


GRÁFICO 2 – Caracterização dos entrevistados em relação ao sexo, no geral
FONTE – Dados de pesquisa

Com relação ao sexo dos respondentes, a pesquisa anterior tinha em sua amostra 55% dos funcionários do sexo masculino e 45% do feminino, ou seja, tomando-se os dados do GRAF.

2, percebe-se que houve um aumento no contingente de mulheres nesses dez anos. A modificação, como pode ser verificada no GRAF. seguinte, foi maior no CESEC.

Também com relação a esse aspecto, a amostra não segue a proporção com a empresa, que conta apenas com 35% do seu contingente de mulheres. A explicação talvez se deva ao fato de as unidades pesquisadas se localizarem na capital, onde o trabalho feminino ganha um espaço maior no país.

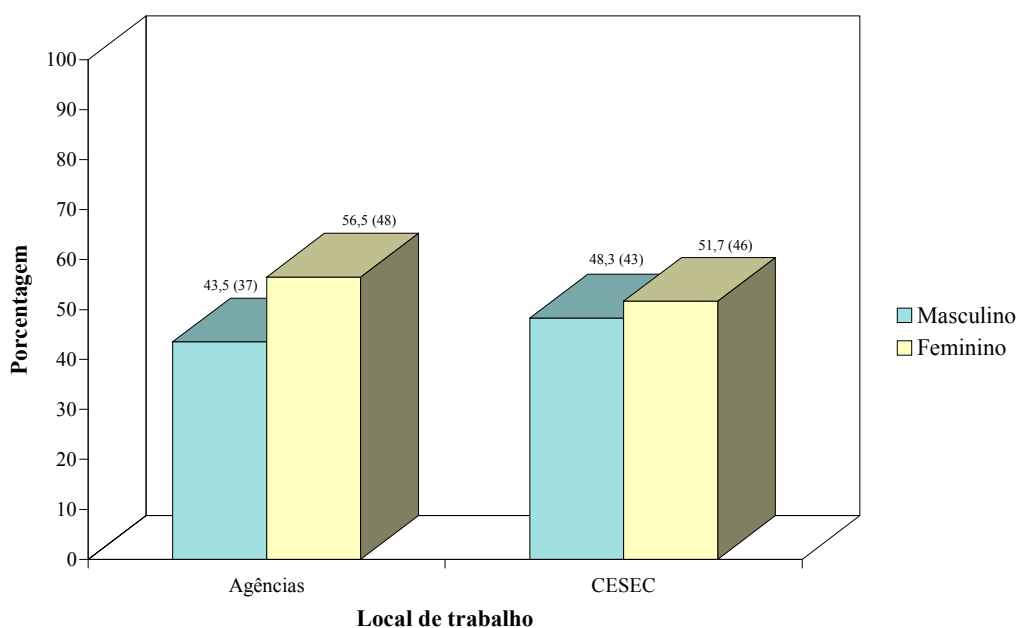


GRÁFICO 3 – Caracterização dos entrevistados em relação ao sexo, por local de trabalho
FONTE – Dados de pesquisa.

Com relação à caracterização conforme o sexo e o local de trabalho, os dados da pesquisa de 1990 apresentavam, para as agências, 41% para trabalhadores do sexo masculino e 59% para o feminino; com relação ao CESEC, a pesquisa mostrava 72 e 28% respectivamente. A partir do GRAF. 3 e, como já salientado, tem-se que o maior aumento do contingente feminino ocorreu no CESEC, um tipo de trabalho que, anteriormente, ocorria de forma altamente rotinizado e sem contato com o cliente.

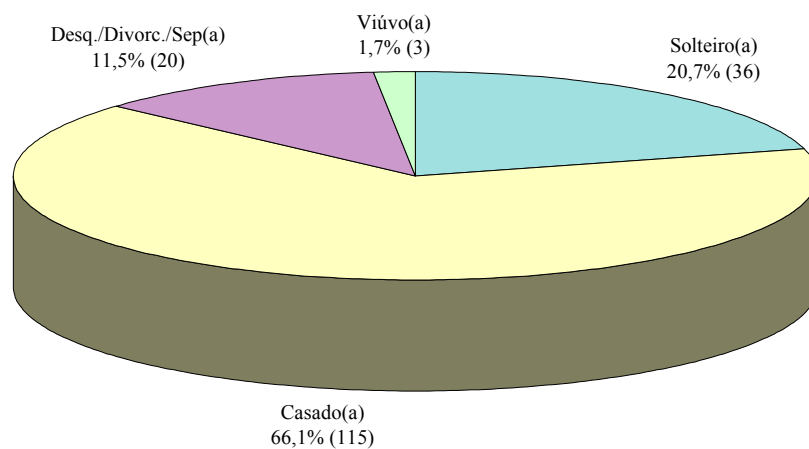


GRÁFICO 4 – Caracterização dos entrevistados em relação ao estado civil, no geral
FONTE – Dados de pesquisa.

Para o estado civil, em comparação com a pesquisa anterior (solteiros, 37%; casados, 56%; desquitados ou divorciados, 7% e viúvos, 0), verifica-se, pelo GRAF. 4, um aumento do número de casados e separados e diminuição de solteiros. É interessante observar que, como será apresentado no GRAF. 5, houve um aumento na idade dos funcionários em relação à pesquisa de 1990. Isso, provavelmente, explique o aumento no número de casados e separados.

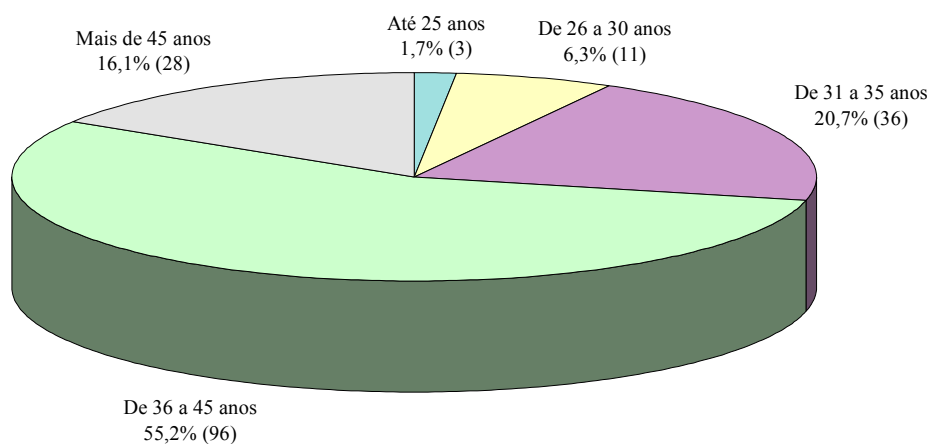


GRÁFICO 5 – Caracterização dos entrevistados em relação à faixa etária, no geral
 FONTE – Dados de pesquisa.

Com relação à faixa etária, nota-se diferença importante que tem reflexos para uma análise completa de modificações no perfil da amostra. Alterações que, com certeza, impactaram a diferença de estado civil além de outros aspectos. Em 1990, havia os seguintes resultados de pesquisa: até 25 anos, 5%; de 26 a 35 anos, 70%; mais de 35 anos, 25%.

Pelo GRAF. 5, nota-se um nítido envelhecimento do perfil do funcionário do Banco. Isso contradiz discursos de que haveria a eliminação dos mais velhos na empresa e a busca de funcionários mais jovens. A ausência de concursos para a admissão na empresa também é um aspecto que colaborou para esse envelhecimento da força de trabalho.

Isso é ainda mais verídico quando observamos os dados para a empresa como um todo, conforme informações do Banco, em que os funcionários de 18 a 25 anos são hoje 10% da força de trabalho; de 26 a 35 anos são 23%; de 36 a 50 anos são 64% e com mais de 50 apenas 3%.

Assim, nesse aspecto, a amostra segue padrão do Banco, com envelhecimento dos funcionários da empresa.

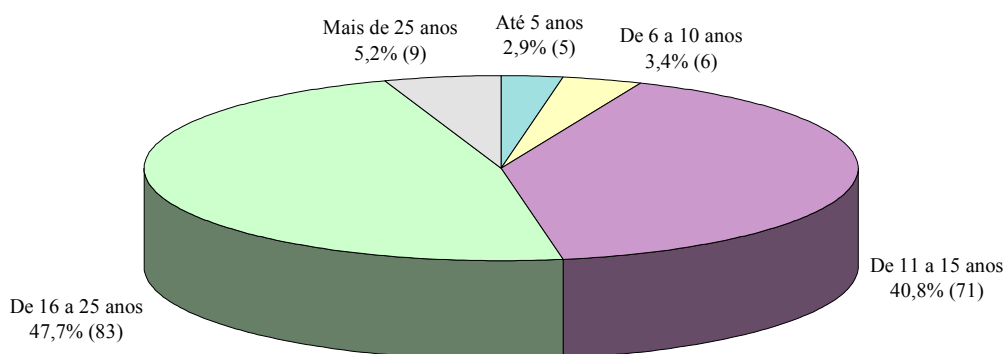


GRÁFICO 6 – Caracterização dos entrevistados em relação ao tempo de trabalho no Banco do Brasil, no geral

FONTE – Dados de pesquisa.

Tendo como referência os dados do GRAF. 6 e comparando com pesquisa anterior (Até 10 anos eram 55%; de 11 a 25 anos eram 42%; e com mais de 25 anos eram 3%), é possível confirmar os dados do aumento da faixa etária devido, principalmente, à não entrada de novos funcionários na empresa. Ou seja, ocorreram um envelhecimento dos antigos funcionários da empresa ou, pelo menos, nas agências pesquisadas e a não entrada de funcionários mais jovens para manutenção da faixa etária anterior.

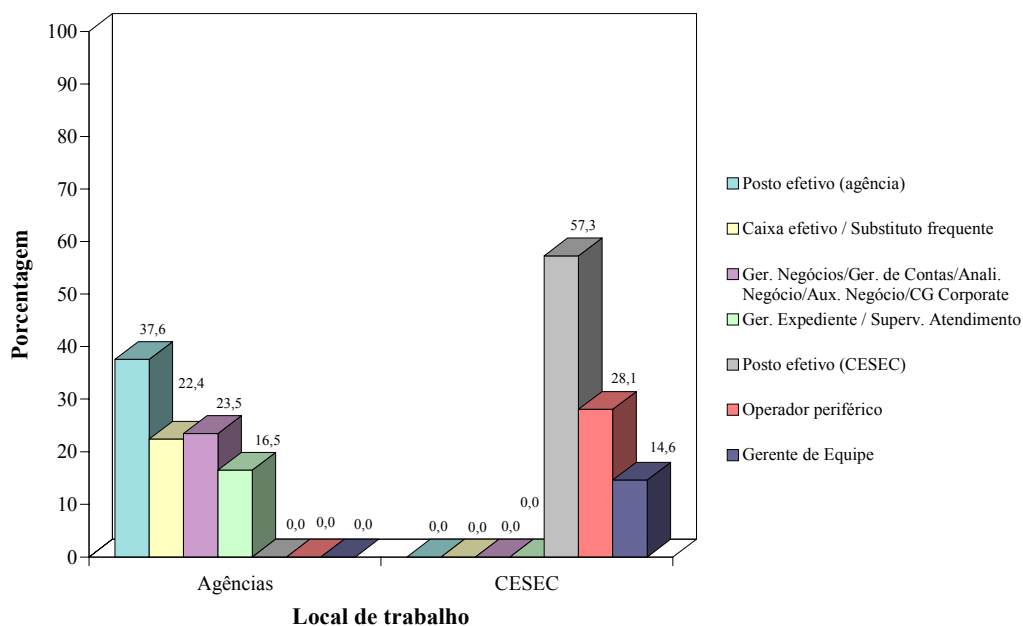


GRÁFICO 7 – Caracterização dos entrevistados em relação ao cargo, por local de trabalho.
 FONTE – Dados de pesquisa

Com relação ao GRAF. 7, é nítida a maior quantidade de postos efetivos no CESEC. O posto efetivo é o cargo mais baixo na empresa. E a razão disso é que o CESEC oferece menos cargos *comissionados* (de chefia). Isso será importante quando da análise de possibilidade de crescimento (mais adiante) com nítida vantagem para as agências, que oferece mais cargos de chefia, possibilitando maior possibilidade de ascensão funcional.

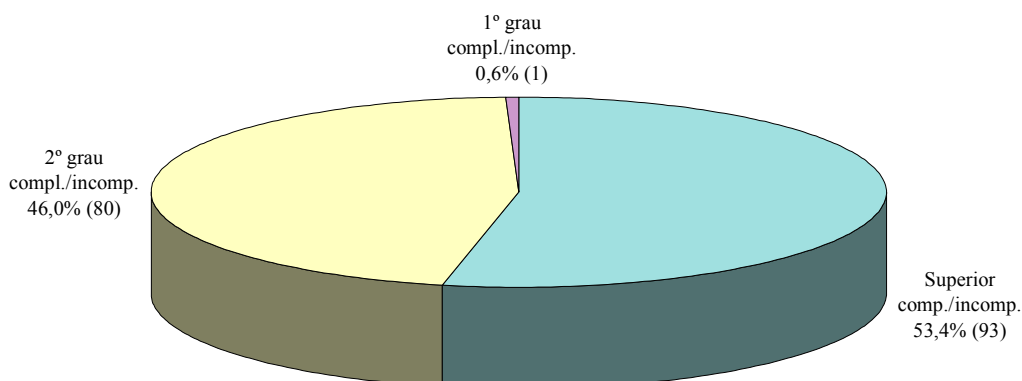


GRÁFICO 8 – Caracterização dos entrevistados em relação à escolaridade quando entrou no Banco do Brasil, no geral.

FONTE – Dados de pesquisa

Apesar de não ter sido feita verificação na pesquisa de 1990, achou-se conveniente observar nesta pesquisa alterações com relação ao nível de instrução pelo funcionário do Banco desde o seu ingresso na empresa. Tomando-se por referencia os GRAF. 8 e 9, nota-se o aumento do nível de escolaridade. Os funcionários, por alguma razão, seja interesse pessoal, pressão da empresa ou, ainda, por pressões de mercado de trabalho, procuraram melhorar o nível de instrução.

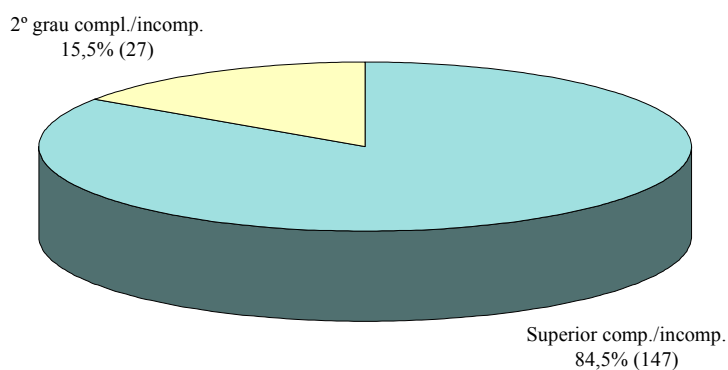


GRÁFICO 9 – Caracterização dos entrevistados em relação à escolaridade atual, no geral.
FONTE – Dados de pesquisa.

Dados gerais para empresa são pouco menores: até 2º grau, existem 31%; superior incompleto são 24,5%; superior completo são 44,5%. A diferença talvez se deva ao fato de as agências pesquisadas se localizarem em centro urbano com mais fácil acesso a cursos superiores.

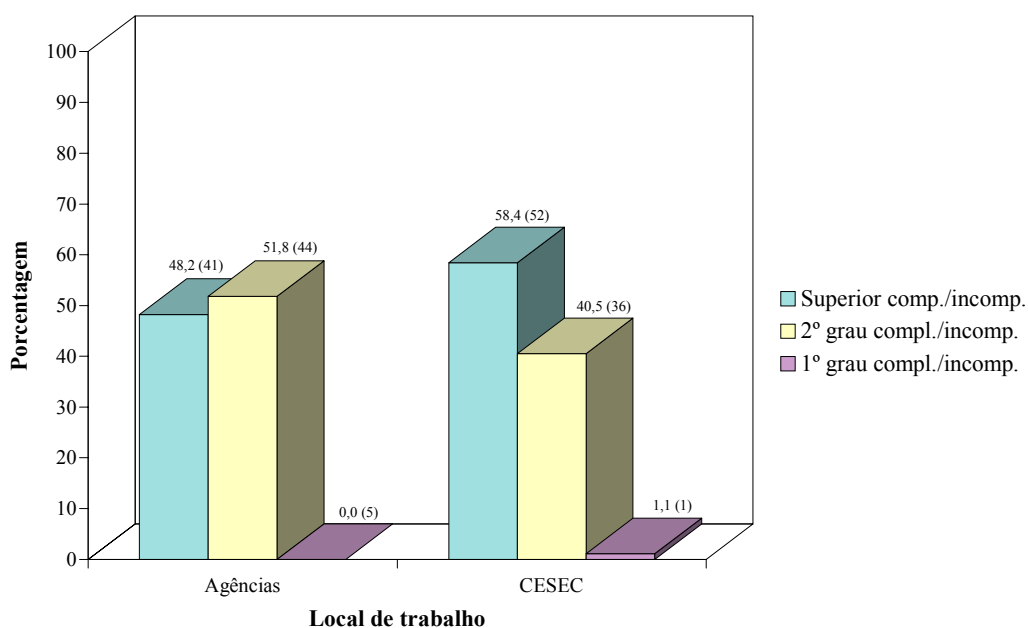


GRÁFICO 10 – Caracterização dos entrevistados em relação à escolaridade quando entrou no Banco do Brasil, por local de trabalho.
FONTE – Dados de pesquisa.

E isso é verdadeiro tanto para agências como para o CESEC, como pode ser observado pelos GRAF. 10 e 11.

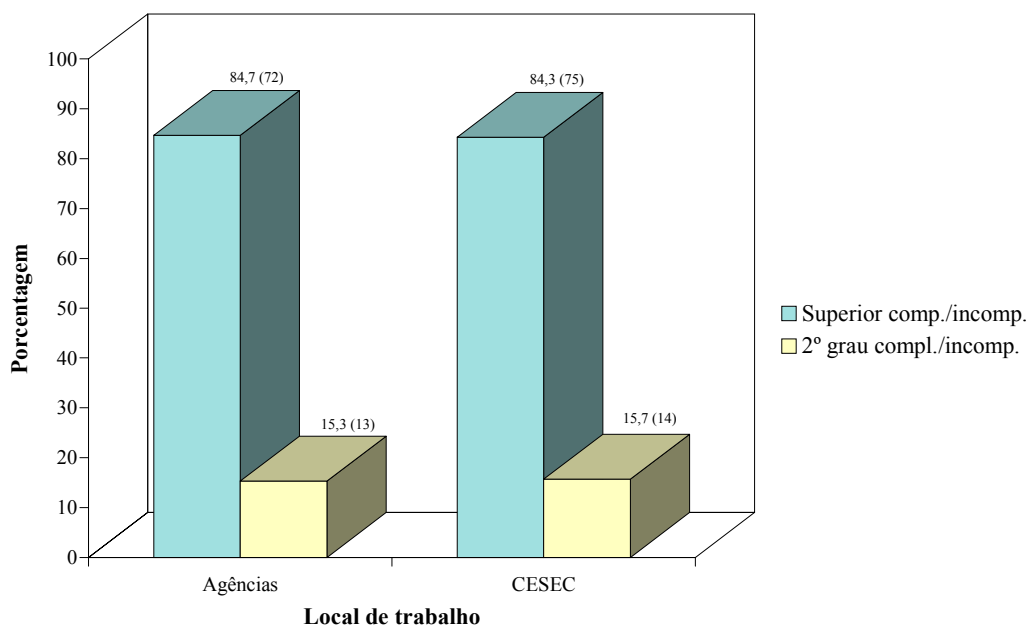


GRÁFICO 11 – Caracterização dos entrevistados em relação à escolaridade atual, por local de trabalho.

FONTE – Dados de pesquisa.

Ainda com relação ao GRAF. 11, verifica-se que não há diferença significativa no perfil da amostra com relação à escolaridade atual quando comparamos agências e CESEC.

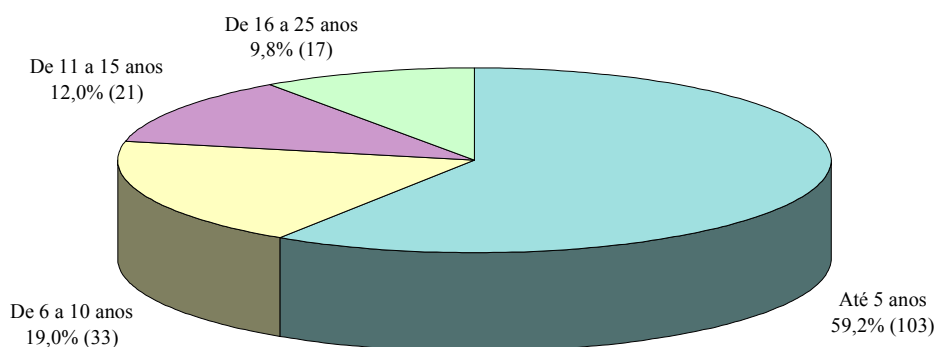


GRÁFICO 12 – Caracterização dos entrevistados em relação ao tempo que trabalha na unidade atual, no geral.

FONTE – Dados de pesquisa

A caracterização em relação ao tempo em que trabalha na unidade atual não foi feita em 1990, mas achou-se conveniente sua inclusão para a verificação da comparação das dimensões de QVT entre os grupos de funcionários com relação a tempo de trabalho na unidade atual. Isso será discutido com mais detalhes à frente na análise de Dimensões da Tarefa. O GRAF. 12 caracteriza a amostra quanto a esse aspecto.

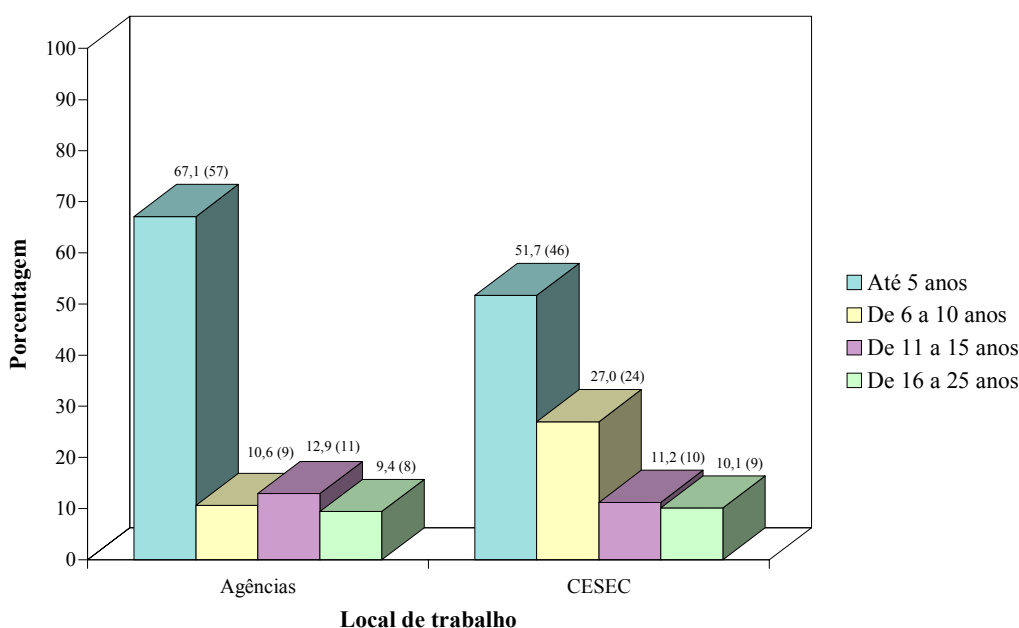


GRÁFICO 13 – Caracterização dos entrevistados em relação ao tempo que trabalha na unidade atual, por local de trabalho.
FONTE – Dados de pesquisa

Ainda com relação ao tempo de trabalho na unidade atual, conforme GRAF. 13, verifica-se a maior permanência de funcionários no CESEC, ou seja, o funcionário de agência tem uma rotatividade maior entre as unidades. Isso é explicado pelo fato de existir apenas um CESEC no estado o que dificulta a transferência. Como existem várias agências na cidade, a rotatividade entre os funcionários é comum. O trabalho realizado nas agências, de forma geral, é o mesmo e, assim, a transferência é possível e, muitas vezes, incentivada pela empresa.

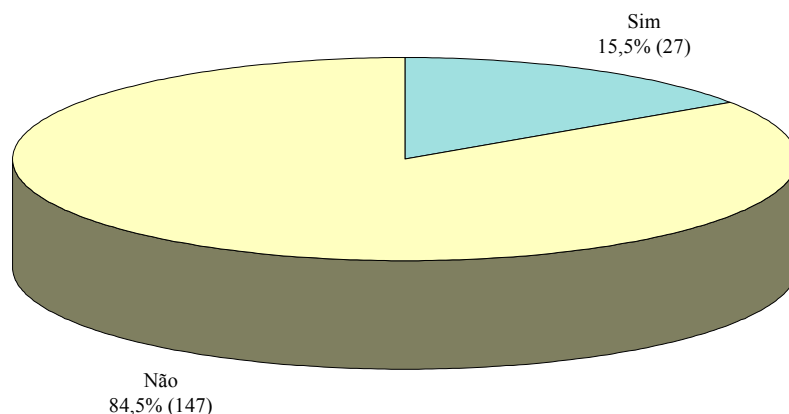


GRÁFICO 14 – Caracterização dos entrevistados em relação ao exercício de função de supervisão, no geral.

FONTE – Dados de pesquisa.

Em comparação com a pesquisa anterior, os dados da amostra com relação ao exercício da supervisão são praticamente os mesmos. Se, pelo GRAF. 14 tem-se 84,5 % de funcionários não exercendo função de supervisão, em 1990, esse valor era de 85%.

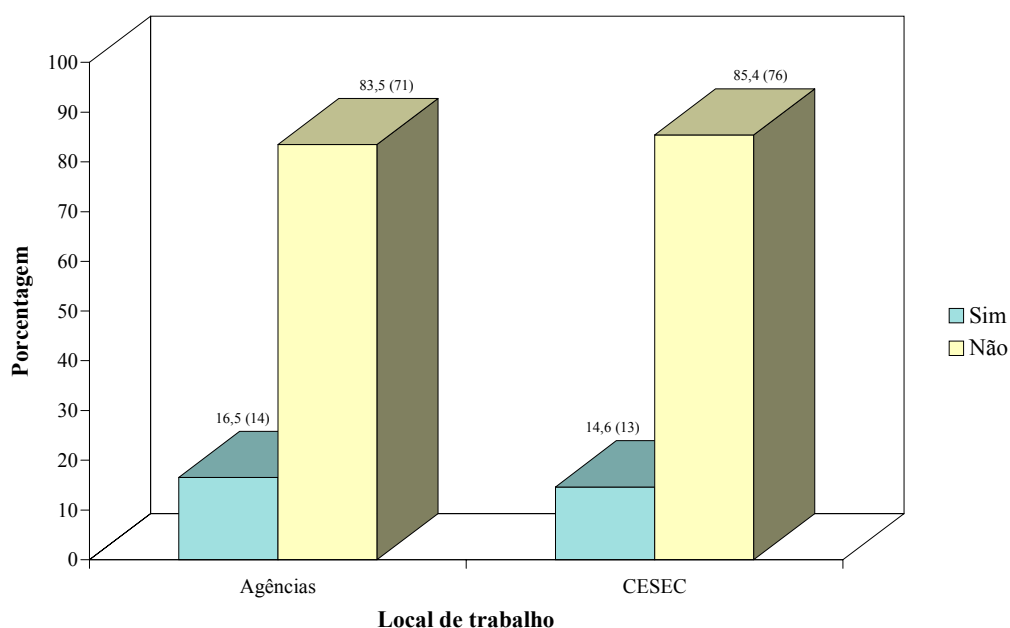


GRÁFICO 15 – Caracterização dos entrevistados em relação ao exercício de função de supervisão, por local de trabalho.

FONTE – Dados de pesquisa.

Conforme GRAF. 15, da mesma forma que os dados anteriores para toda a empresa, praticamente, não houve alterações para a pesquisa de 1990 com relação ao exercício da supervisão por local de trabalho. Para as agências, o percentual de não supervisão era de 83% e agora ele é de 83,5%; e para o CESEC, o valor era de 87% e agora é de 85,4%.

Como enfatizado anteriormente, existem menos oportunidades de assumir cargos de chefia no CESEC.

7.1.2 Análise das variáveis do modelo

Apesar de existir uma tradição de cruzamento de variáveis do *JDS* com fatores relacionados a gênero, faixa etária e estado civil em estudos de Qualidade de Vida no Trabalho, não houve, neste trabalho, a preocupação com esses aspectos. Como o intuito maior é analisar questões ligadas a alterações organizacionais e o relacionamento entre funcionário e empresa, procurou-se observar as diferenças e modificações no modelo no que se refere a fatores que demonstrassem diferenças significativas e justificáveis com respeito ao local de trabalho (agência ou CESEC), ao exercício ou não de supervisão, ao tempo de trabalho na empresa, ao tempo de trabalho na unidade e, ainda, com relação à escolaridade.

A observação a ser feita ainda é que são apresentadas tabelas elaboradas a partir de dados da presente pesquisa. Os dados da pesquisa realizada em 1990 são mostrados em tabelas nos ANEXOS deste trabalho.

A Comparação com relação ao local de trabalho.

Com relação às dimensões da tarefa, a TAB. 1 mostra que existe diferença significativa entre os funcionários das agências e do CESEC em relação à variável Autonomia, em que o dos funcionários das agências apresentaram um escore significativamente superior aos

funcionários do CESEC. Para os demais fatores relacionados às Dimensões da Tarefa, não foram observadas diferenças significativas entre os 2 grupos ($p > 0,05$).

A explicação está relacionada à tarefa propriamente dita, pois o trabalho nas agências tem como principal característica ser uma atividade-fim, com maior proximidade dos clientes e, conseqüente, necessidade de resolução imediata de acordo com necessidades desses clientes. Isso faz com que o funcionário deva tomar muitas decisões, o que, em um trabalho rotinizado e sem contato com o cliente, normalmente não ocorre. No caso do CESEC, o pequeno contato com o cliente faz com que as decisões sejam tomadas muito mais com influência de recomendações superiores ou de acordo com rotinas da empresa.

Entretanto, deve-se observar que houve melhoras para o CESEC em outras Dimensões da Tarefa, seja tomando-se por base os valores das médias, ou a análise baseada na tabela de Couger (apud MACEDO, 1990), Na atual pesquisa, por exemplo, duas dimensões apresentaram-se como críticas (Autonomia e Variedade de Habilidades), em contraposição às três dimensões críticas na pesquisa anterior (Autonomia, Variedade de Habilidades e Identidade da Tarefa).

Para os dados das agências, verifica-se uma ligeira piora na QVT, com três dimensões apresentando-se, agora, como críticas, ou seja, não satisfatórias (Autonomia, Variedade de Habilidades e Identidade da Tarefa), em contraposição a apenas duas variáveis críticas na pesquisa anterior (Variedade de Habilidades e *Feedback* Extrínseco).

Na pesquisa de Macedo (1990), as agências apresentavam valores melhores que no CESEC em três dimensões (Identidade da Tarefa, Autonomia e Inter-relacionamento), e agora, as agências apresentam melhor escore apenas em Autonomia.

Assim percebe-se que houve alteração com melhoras do CESEC e pioras nas agências, pelo menos no que se refere às Dimensões da Tarefa. Isso pode ser verificado a partir da TAB. 1

TABELA 1 – Análise descritiva e comparativa por grupo com relação aos fatores que avaliam as Dimensões da Tarefa

Fatores	Grupo	Medidas descritivas					p
		Mínimo	Máximo	Mediana	Média	d.p.	
VH	Agência	1,0	7,0	5,0	4,5	1,5	0,375 AG = CE
	CESEC	1,3	7,0	5,0	4,7	1,2	
IT	Agência	1,3	6,7	4,7	4,7	1,1	0,072 AG = CE
	CESEC	1,0	7,0	5,3	5,0	1,2	
ST	Agência	2,7	7,0	6,0	5,8	0,9	0,217 AG = CE
	CESEC	2,0	7,0	5,7	5,5	1,2	
IR	Agência	3,0	7,0	6,0	5,9	0,9	0,169 AG = CE
	CESEC	1,7	7,0	6,0	5,7	1,0	
AU	Agência	2,0	6,7	5,0	4,9	1,1	0,038 AG > CE
	CESEC	2,3	7,0	4,3	4,6	1,2	
FI	Agência	2,3	7,0	5,3	5,2	1,1	0,722 AG = CE
	CESEC	2,7	7,0	5,3	5,2	0,9	
FE	Agência	1,7	7,0	5,3	5,2	1,1	0,816 AG = CE
	CESEC	2,0	7,0	5,3	5,1	1,1	

Legenda: AG → Agência CE → CESEC

Fatores: VH → Variabilidade de Habilidades

ST → Significado da Tarefa

AU → Autonomia

FE → *Feedback* Extrínseco

IT → Identificação da Tarefa

IR → Inter-relacionamento

FI → *Feedback* Intrínseco

FONTE – Dados de pesquisa

NOTA – O valor de **p** refere-se à probabilidade de significância do teste de Kruskal-Wallis

Com relação aos Estados Psicológicos Críticos, a partir da TAB. 2, verifica-se que não foram encontradas diferenças significativas para justificar uma análise. De forma geral, os dados continuaram apresentando valores satisfatórios, tanto para as agências, como para o CESEC.

Ainda pela TAB. 2, com relação à Satisfação Geral com o Trabalho, houve queda para o CESEC que, na pesquisa anterior, apresentava nível satisfatório e, agora, mostra valor insatisfatório. A explicação deve-se, como será observado à frente, aos fatores contextuais.

Para as agências, o valor era insatisfatório e continua sendo. Assim, na pesquisa anterior, havia maior satisfação no CESEC se comparado às agências, mas, agora, o nível é considerado igual.

Com relação à Motivação Interna para o Trabalho, apesar de as médias terem diminuído, o nível ainda é considerado satisfatório para as duas unidades. Era também igual para as duas unidades e assim continua.

TABELA 2 – Análise descritiva e comparativa por grupo com relação aos fatores que avaliam os Estados Psicológicos Críticos / Resultados Pessoais de Trabalho

Fatores	Grupo	Medidas descritivas					P
		Mínimo	Máximo	Mediana	Média	d.p.	
Estados Psicológicos Críticos							
<i>PST</i>	Agência	1,7	7,0	5,8	5,4	1,5	0,162 AG = CE
	CESEC	1,5	7,0	5,3	5,1	1,2	
<i>PRR</i>	Agência	2,3	6,7	5,3	5,2	0,7	0,568 AG = CE
	CESEC	3,5	6,8	5,3	5,3	0,8	
<i>CRT</i>	Agência	2,5	6,8	5,3	5,3	0,8	0,590 AG = CE
	CESEC	3,2	7,0	5,3	5,2	0,8	
Resultados Pessoais de Trabalho							
<i>SGT</i>	Agência	1,6	7,0	5,0	4,9	1,0	0,242 AG = CE
	CESEC	1,8	7,0	4,8	4,7	1,1	
<i>MIT</i>	Agência	2,8	6,8	5,2	5,2	0,8	0,815 AG = CE
	CESEC	3,0	6,8	5,2	5,2	0,8	

Legenda: AG → Agência CE → CESEC

Fatores: PST → Percepção do Significado do Trabalho

PRR → Percepção da Responsabilidade pelos Resultados

CRT → Conhecimento dos Reais Resultados do trabalho

SGT → Satisfação Geral com o Trabalho

MIT → Motivação Interna para o Trabalho

FONTE – Dados de pesquisa.

NOTA – O valor de **p** refere-se à probabilidade de significância do teste de Kruskal-Wallis

Com relação aos fatores contextuais, têm-se as conclusões mais importantes, pois houve quedas significativas nos escores para as duas unidades, principalmente para o CESEC. Se considerarmos as afirmações de Loher, Noe, Moeller e Fitzgerald (1985), já apresentadas, de que funcionários que não tem grandes perspectivas com melhorias nas Dimensões da Tarefa

procuram, pelo menos, a satisfação com as variáveis contextuais, pode-se inferir que essa queda nos escores contextuais pode ser o principal causador da diminuição na Satisfação Geral com o Trabalho. E isso ocorreu apesar de melhoras nos escores das Dimensões da Tarefa.

Com relação ao CESEC, se na pesquisa anterior não havia índices considerados insatisfatórios, agora, quatro fatores são considerados insatisfatórios (Possibilidade de Crescimento, Segurança, Compensação e Supervisão). Houve a manutenção da satisfação apenas no que se refere ao aspecto de Ambiente Social.

Para as agências, da mesma forma que para o CESEC, verifica-se a manutenção de níveis de satisfação em relação ao Ambiente Social e, ainda, a manutenção de níveis em Satisfação com a Possibilidade de Crescimento. Como observado anteriormente, a oportunidade de carreira, de assumir postos *comissionados* nas agências é maior que no CESEC.

Em contraposição, houve queda em fatores como Satisfação com a Segurança e com a Compensação para as agências. Se anteriormente, havia apenas um fator considerado como crítico (Compensação), agora, existem dois fatores.

Na comparação feita por Macedo (1990), o CESEC apresentava escores superiores às agências em três fatores (Compensação, Ambiente Social e Supervisão) e, atualmente, as agências apresentam escores melhores em quatro fatores (Possibilidade de Crescimento, Segurança, Ambiente Social e Supervisão).

Assim, de forma geral, no que se refere aos fatores contextuais, houve queda de índices nas duas unidades, com diminuição mais significativa ocorrendo no CESEC. Os dados da TAB. 3 mostram esses resultados.

Será enfatizado, posteriormente, mas já se pode adiantar que houve ganhos intrínsecos em termos de satisfação para os funcionários do CESEC e perdas para os funcionários das agências. E perdas em variáveis extrínsecas para as duas, principalmente, para o CESEC.

TABELA 3 – Análise descritiva e comparativa por grupo com relação aos fatores que avaliam as Satisfações Específicas

Fatores	Grupo	Medidas descritivas					p
		Mínimo	Máximo	Mediana	Média	d.p.	
SPC	Agência	1,0	6,7	5,3	5,0	1,1	0,020 AG > CE
	CESEC	1,0	7,0	4,8	4,7	1,2	
SS	Agência	1,0	6,5	4,5	4,4	1,4	0,003 AG > CE
	CESEC	1,0	6,5	4,0	3,8	1,5	
SC	Agência	1,0	6,0	3,0	3,2	1,6	0,428 AG = CE
	CESEC	1,0	6,0	2,5	2,9	1,5	
SAS	Agência	3,0	7,0	6,0	5,6	0,9	0,004 AG > CE
	CESEC	2,3	7,0	5,3	5,2	1,0	
SSU	Agência	1,0	7,0	5,7	5,2	1,2	0,005 AG > CE
	CESEC	1,7	7,0	5,0	4,7	1,3	

Legenda: AG → Agência CE → CESEC

Fatores: SPC → Satisfação c/ Possibilidade de Crescimento

SC → Satisfação com a Compensação

SSU → Satisfação com a Supervisão

SS → Satisfação com a Segurança

SAS → Satisfação com Ambiente Social

FONTE – Dados de pesquisa.

NOTA – O valor de **p** refere-se à probabilidade de significância do teste de Kruskal-Wallis

B Comparação com relação ao tempo na empresa

Com relação ao tempo na empresa, apesar de a pesquisa atual utilizar as mesmas escalas usadas pela pesquisa de 1990 (até 5 anos; de 6 a 10 anos; de 11 a 15 anos; de 16 a 25 anos e mais de 25 anos), não se conseguiu, estatisticamente, agrupamentos semelhantes que pudessem ser comparados (obteve-se, apenas, a separação entre funcionários com menos e mais de 15 anos de trabalho). Além disso, quanto aos fatores relacionados às Dimensões da Tarefa, não foram observadas diferenças significativas entre os funcionários com até 15 anos de empresa e aqueles com mais de 15 anos. A TAB. 4 mostra esses resultados.

TABELA 4 – Análise descritiva e comparativa por tempo de empresa (anos) com relação aos fatores que avaliam as Dimensões da Tarefa

Fatores	Tempo empresa	Medidas descritivas					p
		Mínimo	Máximo	Mediana	Média	d.p.	
VH	Até 15	1,0	7,0	5,2	4,8	1,4	0,109 A = B
	Mais de 15	1,3	7,0	4,7	4,5	1,4	
IT	Até 15	1,0	7,0	4,7	4,7	1,2	0,166 A = B
	Mais de 15	2,0	7,0	5,0	5,0	1,1	
ST	Até 15	2,0	7,0	6,0	5,7	1,1	0,219 A = B
	Mais de 15	2,0	7,0	5,8	5,6	1,1	
IR	Até 15	3,0	7,0	6,0	5,9	1,0	0,168 A = B
	Mais de 15	1,7	7,0	5,8	5,7	1,0	
AU	Até 15	2,0	7,0	4,7	5,6	1,2	0,207 A = B
	Mais de 15	2,3	7,0	5,0	4,9	1,2	
FI	Até 15	2,3	7,0	5,3	5,2	1,0	0,599 A = B
	Mais de 15	3,0	7,0	5,3	5,3	0,9	
FE	Até 15	1,7	7,0	5,7	5,2	1,1	0,270 A = B
	Mais de 15	2,7	7,0	5,0	5,1	1,0	

Legenda: A → Até 15 anos B → Mais de 15 anos

Fatores: VH → Variabilidade de Habilidades

ST → Significado da Tarefa

AU → Autonomia

FE → *Feedback* Extrínseco

IT → Identificação da Tarefa

IR → Inter-relacionamento

FI → *Feedback* Intrínseco

FONTE – Dados de pesquisa

NOTA – O valor de **p** refere-se à probabilidade de significância do teste de Kruskal-Wallis

Da mesma forma, nos escores dos Estados Psicológicos Críticos / Resultados Pessoais de Trabalho não foram observadas diferenças significativas entre os funcionários com até 15 anos de empresa e aqueles com mais de 15 anos. A TAB. 5 mostra esses resultados.

TABELA 5 – Análise descritiva e comparativa por tempo de empresa (anos) com relação aos fatores que avaliam os Estados Psicológicos Críticos/Resultados Pessoais de Trabalho

Fatores	Tempo empresa	Medidas descritivas					p
		Mínimo	Máximo	Mediana	Média	d.p.	
Estados Psicológicos Críticos							
<i>PST</i>	Até 15	1,5	7,0	5,5	5,3	1,2	0,235 A = B
	Mais de 15	1,7	7,0	5,3	5,1	1,1	
<i>PRR</i>	Até 15	2,3	6,8	5,3	5,2	0,8	0,405 A = B
	Mais de 15	3,5	6,8	5,3	5,3	0,7	
<i>CRT</i>	Até 15	2,5	7,0	5,3	5,2	0,8	0,978 A = B
	Mais de 15	3,2	6,8	5,3	5,2	0,7	
Resultados Pessoais de Trabalho							
<i>SGT</i>	Até 15	1,6	7,0	4,8	4,7	1,2	0,257 A = B
	Mais de 15	1,8	7,0	5,0	4,9	1,0	
<i>MIT</i>	Até 15	2,8	6,8	5,2	5,2	0,8	0,675 A = B
	Mais de 15	3,0	6,8	5,2	5,2	0,8	

Legenda: *A* → Até 15 anos *B* → Mais de 15 anos

Fatores: *PST* → Percepção do Significado do Trabalho

PRR → Percepção da Responsabilidade pelos Resultados

CRT → Conhecimento dos Reais Resultados do trabalho

SGT → Satisfação Geral com o Trabalho

MIT → Motivação Interna para o Trabalho

FONTE – Dados de pesquisa

NOTA – O valor de **p** refere-se à probabilidade de significância do teste de Kruskal-Wallis

Com relação aos fatores contextuais, a partir da TAB. 6, pode-se observar a existência de diferença significativa entre as duas faixas de tempo de empresa no que se refere à Satisfação com Compensação, em que os funcionários com mais de 15 anos de empresa apresentam um escore significativamente superior aos funcionários com até 15 anos de Banco do Brasil. Para os demais fatores, não foram observadas diferenças significativas entre as duas faixas de tempo da instituição.

A explicação advém do fato de que os funcionários com mais tempo de empresa têm uma faixa salarial bem maior que os mais novos. Isso é uma situação ocasionada pelo aumento de remuneração com base, principalmente, no tempo de empresa em detrimento de outros

fatores, como, por exemplo, o exercício de cargos de chefia. Essa característica da empresa, apesar de medidas visando encerrá-la, ainda existe, principalmente, por questões legais de direitos adquiridos.

Apesar de não termos condições de fazer comparações com a pesquisa anterior, vale a observação que nela essa característica já era demonstrada.

Com relação ainda à pesquisa de 1990, não se pode deixar de observar que o escore mais alto de satisfação conseguido em toda a pesquisa foi o de 6,6 para a Satisfação com a Segurança para os funcionários com mais tempo na empresa (ANEXOS). Se observarmos os dados da pesquisa atual, temos que a segurança se tornou insatisfatória para as duas unidades.

TABELA 6 – Análise descritiva e comparativa por tempo de empresa (anos) com relação aos fatores que avaliam as Satisfações Específicas

Fatores	Tempo Empresa	Medidas descritivas					P
		Mínimo	Máximo	Mediana	Média	d.p.	
SPC	Até 15	1,0	7,0	5,0	4,7	1,3	0,221 A = B
	Mais de 15	2,2	6,8	5,3	5,0	1,0	
SS	Até 15	1,0	6,5	4,0	4,0	1,4	0,261 A = B
	Mais de 15	1,0	6,5	4,3	4,2	1,5	
SC	Até 15	1,0	6,0	2,5	2,8	1,6	0,025 A < B
	Mais de 15	1,0	6,0	3,0	3,2	1,4	
SAS	Até 15	3,0	7,0	5,7	5,3	1,0	0,317 A = B
	Mais de 15	2,3	7,0	5,7	5,5	0,9	
SSU	Até 15	1,0	7,0	5,0	4,9	1,3	0,418 A = B
	Mais de 15	1,7	6,7	5,3	5,0	1,2	

Legenda: A → Até 15 anos B → Mais de 15 anos

Fatores: SPC → Satisfação c/ Possibilidade de Crescimento

SC → Satisfação com a Compensação

SSU → Satisfação com a Supervisão

SS → Satisfação com a Segurança

SAS → Satisfação com Ambiente Social

FONTE – Dados de pesquisa

NOTA – O valor de **p** refere-se à probabilidade de significância do teste de Kruskal-Wallis

C Comparação com relação ao tempo na unidade atual

Quanto ao tempo de unidade atual, a TAB. 7 mostra que existe diferença significativa ($p < 0,05$) entre os funcionários no que se refere ao fator Autonomia. Os funcionários com até cinco anos de unidade atual apresentaram escores significativamente superiores aos funcionários com mais de cinco anos. Os funcionários com tempo de seis a 15 anos e aqueles com 16 a 25 anos não apresentaram diferenças significativas entre si.

TABELA 7 – Análise descritiva e comparativa por tempo de unidade atual com relação aos fatores que avaliam as Dimensões da Tarefa

Fatores	Tempo (anos)	Medidas descritivas					p
		Mínimo	Máximo	Mediana	Média	d.p.	
VH	Até 5	1,0	7,0	5,0	4,7	1,4	0,238 A = B = C
	De 6 a 15	2,0	7,0	5,0	4,7	1,3	
	De 16 a 25	1,3	6,7	4,0	4,1	1,4	
IT	Até 5	1,3	7,0	4,7	4,8	1,1	0,687 A = B = C
	De 6 a 15	1,0	6,7	5,2	4,9	1,4	
	De 16 a 25	3,3	6,7	4,7	4,9	0,9	
ST	Até 5	2,0	7,0	6,0	5,7	1,1	0,501 A = B = C
	De 6 a 15	2,3	7,0	5,8	5,6	1,0	
	De 16 a 25	3,7	6,7	6,0	5,5	0,9	
IR	Até 5	3,0	7,0	6,0	5,8	0,9	0,343 A = B = C
	De 6 a 15	3,3	7,0	6,0	5,8	1,0	
	De 16 a 25	1,7	6,7	5,7	5,4	1,2	
AU	Até 5	2,3	7,0	5,0	4,9	1,1	0,034 A > B = C
	De 6 a 15	2,0	7,0	4,5	4,6	1,3	
	De 16 a 25	2,7	6,3	4,3	4,3	1,0	
FI	Até 5	2,3	7,0	5,3	5,2	1,0	0,541 A = B = C
	De 6 a 15	2,3	7,0	5,3	5,3	0,9	
	De 16 a 25	3,0	6,7	5,3	5,2	1,0	
FE	Até 5	1,7	7,0	5,3	5,1	1,2	0,917 A = B = C
	De 6 a 15	2,7	6,7	5,3	5,2	1,0	
	De 16 a 25	3,3	7,0	5,0	5,2	0,9	

Legenda: A → Até 5 anos B → De 6 a 15 anos C → De 16 a 25 anos

Fatores: VH → Variabilidade de Habilidades

IT → Identificação da Tarefa

ST → Significado da Tarefa

IR → Inter-relacionamento

AU → Autonomia

FI → *Feedback* Intrínseco

FE → *Feedback* Extrínseco

FONTE – Dados de pesquisa

NOTA – O valor de **p** refere-se à probabilidade de significância do teste de Kruskal-Wallis

Com relação aos Estados Psicológicos Críticos e os Resultados Pessoais de Trabalho, a TAB. 8 mostra que existe diferença significativa ($p < 0,05$) entre os funcionários no que se refere ao fator Percepção do Significado do Trabalho, com os funcionários com até cinco anos de unidade atual, apresentando escores significativamente superiores aos funcionários com tempo entre seis e 15 anos, e estes apresentando escores superiores aos funcionários com tempo de 16 a 15 anos.

TABELA 8 – Análise descritiva e comparativa por tempo de unidade atual com relação aos fatores que avaliam os Estados Psicológicos Críticos/Resultados Pessoais de Trabalho

Fatores	Tempo (anos)	Medidas descritivas					P
		Mínimo	Máximo	Mediana	Média	d.p.	
Estados Psicológicos Críticos							
PST	Até 5	1,7	7,0	5,8	5,4	1,1	0,033 A > B > C
	De 6 a 15	1,5	7,0	5,4	5,0	1,2	
	De 16 a 25	3,0	6,3	5,0	4,8	1,0	
PRR	Até 5	3,5	6,8	5,3	5,3	0,7	0,908 A = B = C
	De 6 a 15	2,3	6,8	5,4	5,2	0,9	
	De 16 a 25	3,7	6,2	5,3	5,2	0,7	
CRT	Até 5	3,2	7,0	5,3	5,3	0,8	0,621 A = B = C
	De 6 a 15	2,5	6,8	5,1	5,2	0,8	
	De 16 a 25	4,0	6,0	5,2	5,2	0,7	
Resultados Pessoais de Trabalho							
SGT	Até 5	1,6	7,0	5,2	4,9	1,1	0,237 A = B = C
	De 6 a 15	2,0	6,4	4,8	4,7	1,1	
	De 16 a 25	2,6	5,6	4,8	4,6	0,8	
MIT	Até 5	3,8	6,8	5,3	5,3	0,8	0,065 A = B = C
	De 6 a 15	2,8	6,8	5,1	5,0	0,8	
	De 16 a 25	3,8	6,3	4,8	5,1	0,9	

Legenda: A → Até 5 anos B → De 6 a 15 anos C → De 16 a 25 anos

Fatores: PST → Percepção do Significado do Trabalho PRR → Percepção da Responsabilidade pelos Resultados

CRT → Conhecimento dos Reais Resultados do trabalho SGT → Satisfação Geral com o Trabalho

MIT → Motivação Interna para o Trabalho

FONTE – Dados de pesquisa

NOTA – O valor de **p** refere-se à probabilidade de significância do teste de Kruskal-Wallis

Ainda com relação ao tempo na unidade atual, e considerando os aspectos contextuais, verifica-se que existe diferença significativa ($p < 0,05$) entre os funcionários no que se refere aos fatores Possibilidade de Crescimento, Ambiente Social e Supervisão, com os funcionários com até cinco anos de unidade atual, apresentando escores superiores aos funcionários com

mais de cinco anos. Além disso, com relação à Possibilidade de Crescimento, verifica-se que os funcionários com tempo de seis a 15 anos mostram maior escore em relação aos funcionários com tempo de 6 a 15 anos.

TABELA 9 – Análise descritiva e comparativa por tempo de unidade atual com relação aos fatores que avaliam as Satisfações Específicas

Fatores	Tempo (anos)	Medidas descritivas					P
		Mínimo	Máximo	Mediana	Média	d.p.	
SPC	Até 5	2,2	7,0	5,3	5,1	1,0	0,013 A > B > C
	De 6 a 15	1,0	6,5	4,8	4,6	1,3	
	De 16 a 25	2,7	6,0	4,3	4,4	1,2	
SS	Até 5	1,0	6,5	4,5	4,1	1,5	0,373 A = B = C
	De 6 a 15	1,0	6,0	4,0	3,9	1,3	
	De 16 a 25	1,5	6,0	4,5	4,4	1,4	
SC	Até 5	1,0	6,0	2,5	3,0	1,5	0,857 A = B = C
	De 6 a 15	1,0	6,0	3,0	3,1	1,5	
	De 16 a 25	1,5	6,0	2,5	3,1	1,6	
SAS	Até 5	2,3	7,0	6,0	5,5	1,0	0,022 A > B = C
	De 6 a 15	3,0	6,7	5,3	5,2	0,9	
	De 16 a 25	3,3	6,3	5,0	5,1	0,9	
SSU	Até 5	1,7	7,0	5,7	5,2	1,2	0,006 A > B = C
	De 6 a 15	1,0	6,3	5,0	4,6	1,3	
	De 16 a 25	1,7	6,0	5,0	4,5	1,3	

Legenda: A → Até 5 anos B → De 6 a 15 anos C → De 16 a 25 anos

Fatores: SPC → Satisfação c/ Possibilidade de Crescimento SS → Satisfação com a Segurança

SC → Satisfação com a Compensação

SAS → Satisfação com Ambiente Social

SSU → Satisfação com a Supervisão

FONTE – Dados de pesquisa

NOTA – O valor de **p** refere-se à probabilidade de significância do teste de Kruskal-Wallis

Infelizmente, a comparação com a pesquisa anterior não pode ser feita, pois esse aspecto não foi verificado pelo seu pesquisador.

Mas sua análise é importante quando se verifica o serviço bancário. Apesar de uma discussão mais aprofundada nas conclusões, pode-se adiantar que a rotação de unidade tem um efeito de elevar a satisfação nos funcionários. Isso pode ser constatado se considerarmos a rotação de agências como uma forma de rotação de tarefas/cargos que traz um aumento de satisfação também (ROBBINS, 1999).

D Comparação com relação ao exercício ou não de função de Supervisão

Com relação ao fato de assumir ou não uma função de supervisão (ter subordinados), os resultados mostram que existe diferença entre os funcionários com função ou não de supervisão com relação aos fatores Significado da Tarefa, Inter-relacionamento e Autonomia. Para todos esses fatores, os funcionários com função de supervisão apresentaram escores significativamente superiores aos funcionários que não exercem função de supervisão. A TAB. 10 apresenta tais resultados.

TABELA 10 – Análise descritiva e comparativa por supervisão com relação aos fatores que avaliam as Dimensões da Tarefa

Fatores	Função de Supervisão	Medidas descritivas					p
		Mínimo	Máximo	Mediana	Média	d.p.	
VH	Não	1,0	7,0	5,0	4,6	1,4	0,254 N = S
	Sim	2,7	7,0	5,0	5,0	1,0	
IT	Não	1,0	7,0	4,7	4,8	1,2	0,085 N = S
	Sim	2,0	7,0	5,3	5,2	1,0	
ST	Não	2,0	7,0	5,7	5,5	1,1	0,002 N < S
	Sim	4,3	7,0	6,3	6,2	0,7	
IR	Não	1,7	7,0	5,7	5,6	1,0	<0,001 N < S
	Sim	5,7	7,0	6,7	6,6	0,5	
AU	Não	2,0	7,0	4,7	4,6	1,2	0,003 N < S
	Sim	3,3	6,3	5,7	5,3	0,8	
FI	Não	2,3	7,0	5,3	5,2	0,9	0,854 N = S
	Sim	3,3	7,0	5,0	5,3	1,1	
FE	Não	1,7	7,0	5,3	5,1	1,1	0,412 N = S
	Sim	2,7	7,0	5,3	5,3	1,1	

Legenda: S → Sim N → Não

Fatores: VH → Variabilidade de Habilidades

ST → Significado da Tarefa

AU → Autonomia

FE → *Feedback* Extrínseco

IT → Identificação da Tarefa

IR → Inter-relacionamento

FI → *Feedback* Intrínseco

FONTE – Dados de pesquisa

Com relação aos Estados Psicológicos Críticos e os Resultados Pessoais de Trabalho, os resultados mostram que existe diferença para a Percepção do Significado do Trabalho, sendo que os funcionários com função de supervisão apresentaram escores superiores aos que não exercem função de supervisão. A TAB. 11 apresenta este resultado.

TABELA 11 – Análise descritiva e comparativa por supervisão com relação aos fatores que avaliam os Estados Psicológicos Críticos / Resultados Pessoais de Trabalho

Fatores	Função de Supervisão	Medidas descritivas					p
		Mínimo	Máximo	Mediana	Média	d.p.	
<i>Estados Psicológicos Críticos</i>							
<i>PST</i>	Não	1,5	7,0	5,3	5,1	1,1	0,011 N < S
	Sim	2,0	7,0	6,0	5,6	1,1	
<i>PRR</i>	Não	2,3	6,8	5,3	5,3	0,8	0,394 N = S
	Sim	3,8	6,5	5,3	5,2	0,7	
<i>CRT</i>	Não	2,5	6,8	5,3	5,2	0,8	0,702 N = S
	Sim	3,5	7,0	5,3	5,3	0,8	
<i>Resultados Pessoais de Trabalho</i>							
<i>SGT</i>	Não	1,6	7,0	5,0	4,8	1,1	0,422 N = S
	Sim	1,8	7,0	5,2	4,9	1,2	
<i>MIT</i>	Não	2,8	6,8	5,2	5,2	0,8	0,242 N = S
	Sim	4,2	6,8	5,2	5,4	0,7	

Legenda: S → Sim N → Não

Fatores: PST → Percepção do Significado do Trabalho

PRR → Percepção da Responsabilidade pelos Resultados

CRT → Conhecimento dos Reais Resultados do trabalho

SGT → Satisfação Geral com o Trabalho

MIT → Motivação Interna para o Trabalho

FONTE – Dados de pesquisa

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

Ainda com relação ao fato de assumir ou não uma função de supervisão e tomando os resultados das dimensões contextuais, tem-se que existem diferenças nas variáveis Satisfação com Possibilidade de Crescimento e Satisfação com Ambiente Social. Da mesma forma que na Dimensões da Tarefa, nos Estados Psicológicos Críticos, os funcionários com função de supervisão apresentaram escores superiores aos que não exercem função de supervisão. A TAB. 12 traz esses resultados.

TABELA 12 – Análise descritiva e comparativa por supervisão com relação aos fatores que avaliam as Satisfações Específicas

Fatores	Função de Supervisão	Medidas descritivas					p
		Mínimo	Máximo	Mediana	Média	d.p.	
SPC	Não	1,0	6,8	5,0	4,8	1,2	0,021 N < S
	Sim	2,7	7,0	5,5	5,3	0,9	
SS	Não	1,0	6,5	4,0	4,0	1,5	0,095 N = S
	Sim	2,0	6,5	4,5	4,6	1,2	
SC	Não	1,0	6,0	2,5	3,0	1,5	0,161 N = S
	Sim	1,0	6,0	3,0	3,4	1,5	
SAS	Não	2,3	7,0	5,7	5,3	1,0	0,004 N < S
	Sim	4,0	7,0	6,0	5,9	0,7	
SSU	Não	1,0	6,7	5,3	4,9	1,2	0,082 N = S
	Sim	1,7	7,0	5,7	5,2	1,4	

Legenda: S → Sim N → Não

Fatores: SPC → Satisfação c/ Possibilidade de Crescimento

SC → Satisfação com a Compensação

SSU → Satisfação com a Supervisão

SS → Satisfação com a Segurança

SAS → Satisfação com Ambiente Social

FONTE – Dados de pesquisa

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

Os maiores escores em Qualidade de vida no Trabalho para funcionários que exercem cargos de supervisão também foram constatados na pesquisa de 1990 em vários aspectos. Da mesma forma que na presente pesquisa, nenhuma variável se apresentou de forma inversa, ou seja, com funcionários não supervisores obtendo um escore maior.

E Comparação com relação à escolaridade atual

Com relação à escolaridade, não foram observadas diferenças significativas entre os funcionários com ou sem nível superior de escolaridade ($p > 0,05$) para as Dimensões da Tarefa. A TAB. 13 demonstra isso.

TABELA 13 – Análise descritiva e comparativa por escolaridade com relação aos fatores que avaliam as Dimensões da Tarefa

Fatores	Nível Escolar	Medidas descritivas					P
		Mínimo	Máximo	Mediana	Média	d.p.	
VH	Superior	1,0	7,0	5,0	4,7	1,4	0,461 A = B
	2º grau	1,3	7,7	4,7	4,5	1,4	
IT	Superior	1,0	7,0	5,0	4,9	1,2	0,055 A = B
	2º grau	3,0	6,3	4,3	4,6	1,0	
ST	Superior	2,3	7,0	6,0	5,7	1,0	0,562 A = B
	2º grau	2,0	7,0	5,7	5,3	1,5	
IR	Superior	3,0	7,0	6,0	5,8	0,9	0,180 A = B
	2º grau	1,7	7,0	5,7	5,5	1,2	
AU	Superior	2,0	7,0	4,7	4,8	1,1	0,856 A = B
	2º grau	2,7	7,0	4,7	4,7	1,3	
FI	Superior	2,3	7,0	5,3	5,2	1,0	0,762 A = B
	2º grau	3,3	6,7	5,3	5,3	0,9	
FE	Superior	1,7	7,0	5,3	5,2	1,1	0,202 A = B
	2º grau	2,0	6,7	5,0	4,9	1,1	

Legenda: A → Superior completo / incompleto B → 2º grau completo / incompleto

Fatores: VH → Variabilidade de Habilidades

IT → Identificação da Tarefa

ST → Significado da Tarefa

IR → Inter-relacionamento

AU → Autonomia

FI → *Feedback* Intrínseco

FE → *Feedback* Extrínseco

FONTE – Dados de pesquisa

NOTA – O valor de **p** refere-se à probabilidade de significância do teste de Kruskal-Wallis

Com relação aos Estados Psicológicos Críticos também não foram encontradas diferenças significativas. Entretanto, para o escore de Satisfação Geral com o Trabalho, observou-se diferença significativa entre os funcionários com nível de escolaridade superior que apresentaram escores significativamente menores que os com 2º grau completo. A TAB. 14 mostra esse resultado.

TABELA 14 – Análise descritiva e comparativa por escolaridade com relação aos fatores que avaliam os Estados Psicológicos Críticos / Resultados Pessoais de Trabalho

Fatores	Nível Escolar	Medidas descritivas					P
		Mínimo	Máximo	Mediana	Média	d.p.	
Estados Psicológicos Críticos							
<i>PST</i>	Superior	1,5	7,0	5,5	5,2	1,1	0,461 A = B
	2º grau	3,5	7,0	5,3	5,4	1,0	
<i>PRR</i>	Superior	2,3	6,8	5,3	5,2	0,8	0,056 A = B
	2º grau	3,7	6,8	5,5	5,5	0,7	
<i>CRT</i>	Superior	2,5	7,0	5,3	5,3	0,8	0,819 A = B
	2º grau	4,0	6,5	5,3	4,7	0,7	
Resultados Pessoais de Trabalho							
<i>SGT</i>	Superior	1,6	7,0	4,8	4,8	1,1	0,031 A < B
	2º grau	2,4	6,6	5,4	5,4	1,0	
<i>MIT</i>	Superior	2,8	6,8	5,2	5,2	0,8	0,370 A = B
	2º grau	3,8	6,7	5,5	5,5	0,7	

Legenda: A → Superior completo / incompleto B → 2º grau completo / incompleto

Fatores: PST → Percepção do Significado do Trabalho PRR → Percepção da Responsabilidade pelos Resultados

CRT → Conhecimento dos Reais Resultados do trabalho SGT → Satisfação Geral com o Trabalho

MIT → Motivação Interna para o Trabalho

FONTE – Dados de pesquisa

NOTA – O valor de **p** refere-se à probabilidade de significância do teste de Kruskal-Wallis

Ainda com relação à escolaridade, verifica-se que nas dimensões contextuais, observou-se diferença com relação à Satisfação com a Compensação em que os funcionários com o curso superior apresentaram escores mais baixos. A TAB. 15 mostra tal resultado.

TABELA 15 – Análise descritiva e comparativa por escolaridade com relação aos fatores que avaliam as Satisfações Específicas

Fatores	Nível Escolar	Medidas descritivas					P
		Mínimo	Máximo	Mediana	Média	d.p.	
SPC	Superior	1,0	7,0	5,0	4,8	1,2	0,125 A = B
	2º grau	2,2	6,5	5,5	5,1	1,1	
SS	Superior	1,0	6,5	4,0	4,0	1,5	0,311 A = B
	2º grau	2,0	6,0	4,5	4,4	1,2	
SC	Superior	1,0	6,0	2,5	2,9	1,5	0,048 A < B
	2º grau	1,0	6,0	3,0	3,6	1,6	
SAS	Superior	2,3	7,0	5,7	5,4	1,0	0,490 A = B
	2º grau	3,0	6,7	5,7	5,5	0,8	
SSU	Superior	1,0	7,0	5,3	4,9	1,3	0,140 A = B
	2º grau	2,3	6,7	5,7	5,3	1,0	

Legenda: A → Superior completo / incompleto

B → 2º grau completo / incompleto

Fatores: SPC → Satisfação c/ Possibilidade de Crescimento

SS → Satisfação com a Segurança

SC → Satisfação com a Compensação

SAS → Satisfação com Ambiente Social

SSU → Satisfação com a Supervisão

FONTE – Dados de pesquisa

NOTA – O valor de **p** refere-se à probabilidade de significância do teste de Kruskal-Wallis

As diferenças desfavoráveis para os funcionários com curso superior possivelmente se devem ao fato de eles esperarem ter, nas variáveis do modelo, uma satisfação maior, devido a seu nível de escolaridade. Como isso não é realidade na empresa, pois a escolaridade não determina salário ou cargo, surge a insatisfação.

Vale ressaltar que a pesquisa de Macedo (1990) não observou aspectos relacionados à escolaridade.

Como anunciado no início desse capítulo, foram exibidos apenas resultados que realmente podem ser considerados relevantes para uma análise com relação a mudanças organizacionais e Qualidade de Vida no Trabalho. Algumas justificativas foram oferecidas juntamente com os resultados, mas outras ainda estão para serem apresentadas no capítulo seguinte em que são demonstrados resultados de entrevistas realizadas com funcionários das duas unidades. O

cruzamento dos resultados quantitativos e qualitativos possibilita maiores condições para conclusões.

7.2 Análise de dados qualitativos

Como salientado na metodologia, a parte qualitativa deste estudo não procurou levantar níveis de satisfação ou Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários, como foi trabalhado na parte quantitativa. A intenção maior da análise qualitativa é exatamente a tentativa de complementar e de buscar explicações para os achados quantitativos. Essas explicações têm como objetivo também verificar os resultados de acordo com a teoria apresentada. Além disso, procurou-se observar as percepções dos entrevistados com relação à mudança e ao período em questão, mais especificamente, a partir de 1995.

A Entrevistas com funcionários do CESEC

Foram feitas entrevistas com seis funcionários do CESEC, que já trabalhavam no Banco no período anterior a 1995. Alguns estavam alocados em outros prédios como os extintos CESEC Savassi e CESEC Contagem, mas, de forma geral, executavam trabalhos típicos do CESEC no período anterior à *mudança radical*. Um trabalho que, como apontado por Macedo (1990), tinha características de suporte às agências e nenhum contato com clientes (atividade-meio).

Num primeiro momento, aos entrevistados fizeram-se algumas explicações relativas à divisão da análise dos dados em dois períodos distintos - antes do ano de 1995 e após o ano de 1995 - devido à significativa importância dessa data para a empresa. Somente após entendimento e concordância dos mesmos com essa separação, as entrevistas foram iniciadas.

Com já alertado na metodologia, o roteiro de entrevista para esses funcionários do CESEC foi elaborado após os resultados da pesquisa quantitativa e teve as seguintes pautas:

- Modo como viram as mudanças no Banco.
- Aspectos relacionados à qualificação.
- A automação e seus reflexos.
- A reestruturação produtiva.
- O novo modelo de gestão.
- O período de 1995.
- Análises das variáveis do modelo como autonomia, satisfação com a possibilidade de crescimento, satisfação com a supervisão e a satisfação com a segurança, verificados como críticos pela pesquisa quantitativa.

Pela análise das entrevistas, pode-se afirmar que todos os entrevistados têm plena consciência das mudanças que ocorreram no Banco na década de 90. De forma geral, consideram que alterações foram constantes desde o início da década de 90, mas que, no ano de 1995, ocorreu uma mudança abrupta e inesperada em termos de intensidade: “Nós não acreditávamos. Não imaginávamos que aquilo iria acontecer... (...) Nos pegou de surpresa... em termos de intensidade”. (funcionário entrevistado).

Com relação à qualificação, todos concordam que o mercado e o Banco do Brasil estão exigindo mais do funcionário. E, também, que o Banco está oferecendo maiores ou melhores condições de qualificação e treinamento que anteriormente. Eles ressaltam que, em épocas anteriores, eram até incentivados a abandonar cursos superiores e a se dedicar mais à empresa. Em contrapartida, hoje em dia, existe um incentivo por parte da organização para que os funcionários ingressem nesses cursos.

Nesse sentido, a maioria dos funcionários está concordando e participando desse processo de busca de maior qualificação. Muitos estão procurando se qualificar com ou sem o apoio do Banco. Existem apenas poucos funcionários *arredios* que não estão participando do processo. Mais especificamente, aqueles com interesses fora da empresa ou em vias de aposentadoria.

No que se refere à automação, eles consideram que houve um incremento na automação no CESEC. Concordam que a automação já era típica da unidade no passado (mais do que nas agências), mas houve uma intensificação na mesma. A diminuição do número de funcionários

foi uma das conseqüências. E o trabalho rotineiro foi, cada vez mais, sendo substituído pela máquina.

Todos eles concordam que o trabalho rotineiro foi automatizado e, hoje, quem trabalha no CESEC está sujeito a um trabalho com mais variedade de tarefas. A rapidez da máquina e as condições que ela oferece são citadas como principais razões para isso.

Nas respostas referentes à autonomia, apenas um dos entrevistados considerou que a mesma aumentou. Os outros acham que, apesar do aumento da variedade, não houve um crescimento na autonomia. Nas palavras de um operador: “você tem conhecimento, equipamento, mas não tem acesso”. De forma geral, a centralização decisória ainda é predominante. Foi citado, inclusive, o aspecto de segurança com valores financeiros como um dos fatores para essa centralização.

É interessante quando do cruzamento dessas informações com os resultados quantitativos, pois, apesar da melhora nas Dimensões da Tarefa para o CESEC, a dimensão Autonomia não sofreu melhoria.

No que diz respeito ao trabalho em equipe, os entrevistados afirmam que houve um aumento nesse tipo de atividade, mas, quando esse aspecto é discutido com eles, verifica-se que não se trata de trabalho em equipe, mas trabalhos individuais com interdependência. Rodízio de funções em algumas equipes é citado, mas não o trabalho em equipe propriamente dito. O trabalho bancário, apesar das mudanças ocorridas em sua estrutura produtiva, principalmente, com a multifuncionalidade, não é muito afeito a trabalho em equipe devido à grande rotina. Os momentos de trabalho em equipe acontecem esporadicamente quando surgem situações não comuns, não recorrentes, *acidentes*, melhorias, mudanças (no caso incrementais) dentre outras.

Outro aspecto enfatizado é que os funcionários estão entendendo mais o porquê ou a razão de seu trabalho. Afirmam que, com a sua nova forma com características de automação e multifuncionalidade, eles podem, agora, compreender melhor as etapas do processo e a importância dessas para a obtenção dos objetivos.

Acrescenta-se ainda a essas ponderações que, a despeito do novo modelo de gestão tão procurado pelo Banco, baseado em resultados, menos centralizado e burocrático, os respondentes se dividem. Enquanto uma parte acha que houve uma melhora, a outra pensa que ela foi pequena, estando longe do esperado pela empresa. Mas é consenso que o banco está exigindo, cada vez mais, esse tipo de gerência. Eles reclamam que, apesar dessa exigência, muitos gerentes ainda não estão preparados para o novo trabalho em equipe ou para o trabalho mais descentralizado. Vale a explicação de que, como a empresa é muito pulverizada e com muitas agências, ocorre a possibilidade de formas de gestão com características diferentes nas unidades.

É importante também salientar que, como afirmado anteriormente, o próprio tipo do trabalho bancário impede, de certa forma, muita descentralização decisória.

Quanto ao período da mudança, todos eles se lembram do mesmo como um momento de terror dentro da empresa. Pressões surgiram, listas diversas circularam pelos setores. A condição de *elegível* era terrível para os funcionários. A ameaça de que, se não houvesse número suficiente de demissões voluntárias, os *elegíveis* poderiam ser demitidos sem as vantagens do PDV levou a uma situação terrível. Apenas um funcionário dos entrevistados não era *elegível* no período. Ele conta que estava tranqüilo, que via claramente que o Banco queria se *livrar* dos mais velhos e que, devido a isso, ele não corria perigo.

Os entrevistados acreditam que o período está superado, mas acham também que as relações não serão mais como antes. A desconfiança persiste. Entretanto, percebe-se que eles entendem o que foi realizado e a razão daquilo para a sobrevivência da empresa. Afirmam que insatisfações atuais não se devem àquele período. O sentimento de *raiva* já passou, mas ficou a sensação de desconfiança.

Com relação aos fatores contextuais, os entrevistados afirmam que o CESEC não é um lugar que oferece muita oportunidade de carreira. A quantidade de funcionários acima dos chamados postos efetivos é pequena. Eles acham também que o funcionário que trabalha no CESEC tem consciência dessa característica e que, se está no CESEC, é por que não está tão preocupado com a ascensão no Banco.

No que se refere à satisfação com a supervisão, aspecto precário apontado na pesquisa, eles afirmam que, apesar de a empresa buscar uma gerência mais participativa e descentralizada, no caso deles, isso não está ocorrendo. Quando mostrados a eles os dados da pesquisa com relação a esse aspecto, eles declaram que é uma condição situacional. Lembram que, apesar de a empresa buscar uma melhor gerência, o nível atual ainda não chegou ao solicitado pelo Banco.

Certamente, cabe salientar como aspecto interessante que aparece na pesquisa a baixa satisfação com a segurança, que, na verdade, teve um escore bem baixo nos dados quantitativos. Para eles, as mudanças no CESEC nunca acabaram, a diminuição de sua importância, como área meio, e a automação, além dos constantes enxugamentos e diminuição de quadro faz com que o clima se torne de total insegurança. Os entrevistados têm uma convicção de que o setor CESEC tende a acabar na empresa.

B Entrevistas com funcionários das agências

Da mesma forma que as entrevistas do CESEC, as entrevistas nas agências procuraram explicações para os escores das Dimensões da Tarefa e percepção sobre a mudança na empresa. Assim como o anterior, o roteiro foi elaborado após o resultado quantitativo e teve como pautas principais:

- Modo como viram as mudanças no Banco.
- Aspectos de qualificação.
- A automação e reflexos.
- A reestruturação produtiva.
- O novo modelo de gestão.
- O período de 1995.
- Análise de Dimensões da Tarefa como a maior satisfação com a supervisão, a possibilidade de crescimento, a percepção com o trabalho e o resultado, dimensões relevantes na pesquisa quantitativa.

Nas agências, foram realizadas entrevistas também com seis funcionários. Todos trabalhavam no Banco antes de 1995, sendo que alguns deles atuavam em outras agências da empresa. Como apontado por Macedo (1990), as agências se caracterizam por atividade-fim, com o atendimento direto a clientes.

A divisão proposta de dois períodos significativos para o Banco: antes e depois de 1995, da mesma forma que no CESEC, foi recebida com naturalidade e concordância por parte dos entrevistados. Todos eles lembram que o período em questão foi doloroso, que o funcionário se sentiu *ameaçado e coagido*, principalmente pela falta de esclarecimento e de um completo entendimento do que estava acontecendo.

Um aspecto importante é que, como ressaltam, o funcionário do Banco, até então, precisava cometer uma falta grave para ser demitido da empresa. Nas palavras de um dos entrevistados: “só era demitido se roubasse”. Entretanto, a partir de 1995, esse pacto foi quebrado. Nesse período, recordam que “muitos saíram por medo da demissão” e “muitos se desesperaram e acharam que teriam realmente que sair da empresa”.

A despeito disso, de forma geral, os entrevistados consideram que a situação está razoavelmente resolvida. Também concordam, como no CESEC, que foi uma necessidade momentânea para a empresa. Mas alertam para o fato de que, agora, o funcionário não pode apenas se acomodar e esperar sua manutenção no emprego por parte do Banco. Cada um tem que “defender o seu lado” e não esperar apenas “boa vontade do Banco” (colhido de uma entrevista). Isso se refere ao fato que a responsabilidade pela permanência ou não na empresa depende do funcionário, suas atuações efetivas e importantes para o banco. O que não era o normal até 1995.

Um dos entrevistados considera que essa alteração trouxe para o funcionário uma mudança de comportamento e atitude em que ele, antes muito acomodado, teve que começar a agir e buscar melhor preparação, seja interna ou externamente. Segundo declara, isso, inclusive, foi positivo para o funcionário em termos pessoais, e não apenas profissionais.

Com relação à qualificação, da mesma forma que no CESEC, os entrevistados concordam que está havendo maior cobrança por parte da empresa. Acham que o Banco está, não só cobrando, mas também permitindo e incentivando esse aspecto, dando, inclusive, recursos e

que a maioria dos funcionários está ciente desse fato e participando dessa alteração nas exigências. A falta de segurança, também, ocasionou esse interesse maior por parte do funcionário. Essa qualificação é vista agora como forma de se alcançar certa segurança.

Nas entrevistas, foi observado que o Banco oferece até 60% de ajuda em mensalidades de cursos de graduação e oferece sempre cursos internos, em áreas operacionais e correlatas.

Outro aspecto relativo à qualificação é a da ascensão na empresa. De forma geral, os entrevistados relataram que, para se progredir na carreira do Banco, é preciso participar de um concurso interno (concurso para Novos Gestores) que inclui pontuações para aqueles que têm cursos diversos, principalmente curso superior. Essa é uma prática que não existia na empresa. Até pouco tempo atrás, a ascensão era mais baseada na antiguidade do que em qualquer outro requisito.

Ainda no que diz respeito à qualificação, um entrevistado ressaltou que ela faz parte do chamado “acordo de trabalho”, um instrumento básico para a realização da avaliação de desempenho na empresa.

Discutindo sobre a automação, apesar da concordância com sua maior utilização no trabalho, da mesma forma que ocorreu nas entrevistas com funcionários do CESEC, nota-se um certo posicionamento diferente com relação a sua influência. Nas agências, assume-se uma posição muito positiva com respeito ao fato. Percebe-se, inclusive, certa animação no discurso em que expressões como “ficou mais fácil de trabalhar”, “ficou melhor para trabalhar” e “evoluiu muito” aparecem nas entrevistas. O uso da *Intranet*, o maior acesso à informação e comunicação e ainda a possibilidade de realizar várias atividades no mesmo posto de trabalho são justificativas para essa animação.

Além disso, alguns funcionários enfatizam a possibilidade de se saber imediatamente se a tarefa realizada foi feita corretamente. Uma funcionária conta que “antes, a gente costumava dar um comando e só depois de uns dois dias, a gente ia descobrir se era aquilo mesmo, se era o correto”. Além desse aspecto de *feedback* mais rápido por parte do trabalho, os funcionários destacam que existe um maior entendimento do trabalho como um todo.

Outro aspecto também salientado é de que a automação faz com que tarefas rotineiras e não ligadas à atividade-fim possam ser feitas pelo sistema. Um entrevistado afirma que “houve liberação do corpo funcional para o negócio”.

Como aspectos negativos da automação, um dos funcionários retratou o menor contato entre as pessoas e o fato de o uso do computador, apesar de agilizar o serviço, obrigar o funcionário a buscar muitas informações para o seu manuseio e, dessa forma, exigir mais tempo ainda para o seu trabalho.

Os entrevistados concordam que esse uso de computadores leva à multifuncionalidade, ao uso de várias habilidades e de se fazerem várias tarefas. Pode até haver uma divisão por segmento (pessoa jurídica, pessoa física etc.), mas, dentro desse segmento, o funcionário é obrigado a fazer tudo o que é preciso para atender as necessidades de um cliente. Os entrevistados lembram também que o trabalho *mecânico* e rotineiro é feito pela máquina e isso amplia as funções do funcionário. A diminuição do número de funcionários também é manifestada como causa para multifuncionalidade.

Quanto à autonomia, existe uma divisão entre os funcionários. Uns dizendo que não houve aumento na mesma e outros que houve. Pela análise das falas, percebe-se que, em verdade, houve maior poder de decisão em coisas bem simples do trabalho, como, por exemplo, solicitações de documentos e de recursos rotineiros para a execução de tarefas. Fora isso, cada um tem uma *alçada decisória* e sabe até que ponto pode ir em termos de assumir responsabilidades. E, de forma geral, eles percebem que, no trabalho bancário, uma centralização decisória é necessária pelas características do trabalho.

Essa discussão das características do trabalho levava, em algumas entrevistas, ao questionamento do trabalho em equipe. Com relação a ele, os funcionários concordam que essa não é a forma normal de trabalho em bancos. O normal é um trabalho eminentemente individual com instantes de atividades grupais. Em momentos de muita novidade e diversificação, que fogem ao padrão normal, as coisas podem até ser trabalhadas dessa forma. Por exemplo, quando algum funcionário, em sua atuação de caixa, percebe uma diferença em seu numerário. Outro aspecto salientado é na decisão de empréstimos que, muitas vezes, é feita por comitês no Banco (com a participação de pequeno grupo de gerentes e analistas). O

que existe, na verdade, é muito discurso por parte da empresa na defesa do trabalho em equipe.

Quanto à possibilidade de implantação de uma gestão mais baseada em resultados, os funcionários concordam que ela avançou no Banco. De uma gestão que apenas se preocupava com rotinas, têm-se, hoje, muitas atividades mais controladas pelo resultado. Por exemplo, a venda de produtos, agora um dos aspectos importantes no trabalho de um bancário de atividade-fim.

Considerando os aspectos relativos ao controle por resultados, alguns entrevistados apresentam uma preocupação muito grande com relação às normas na empresa. Pelas características do trabalho e por envolver valores financeiros, existe grande necessidade de um controle do processo baseado em normas. Assim, nas entrevistas, aparece esse aspecto, inclusive com uma sensação de desamparo em que o funcionário fica dividido entre se apegar à norma ou em alcançar um resultado exigido. Contextualizando para o trabalho na empresa, muitas vezes, para se realizar o trabalho e cumprir metas, ocorre de se *passar por cima* de regras e rotinas da empresa. E quando isso ocorre, fica-se com uma sensação de insegurança, pois, se tudo *correr bem*, não haverá problemas para o funcionário. Entretanto, se acontecer algum problema como, por exemplo, o não pagamento de um empréstimo, verifica-se se o funcionário seguiu fielmente a norma, e aí, se isso não ocorreu, podem surgir penalidades. Um entrevistado destaca que, no serviço bancário, a questão de seguir normas e rotinas é muito importante para o funcionário. É aspecto muito relacionado à segurança no trabalho.

No que se refere aos colegas, os entrevistados consideram que o clima de amizade e companheirismo persiste na empresa, apesar das alterações que ocorreram. Surgiu, inclusive, um aumento dos contatos com relação ao trabalho propriamente dito. Antes, as comunicações eram mais relacionadas a aspectos extrabanco e, agora, a conversa é mais sobre o trabalho, como o mesmo deve ser realizado, há um *feedback* maior etc. Aparentemente, o trabalho menos baseado em rotina exige esse contato mais constante. Essa colocação é importante, pois, apesar do maior uso da automação e como possível consequência o afastamento entre os colegas, pelos dados quantitativos, isso não ocorreu. Os resultados para as agências de Ambiente Social continuam satisfatórios e os resultados para *Feedback* dos Colegas tiveram uma melhora desde a pesquisa de 1990.

Com relação aos atuais gerentes da empresa, a posição é a mesma das entrevistas conseguidas no CESEC, ou seja, existe uma tendência a melhorias no corpo gerencial mais voltado para formas mais atuais de gestão e menos burocrática. Entretanto, convive-se com gerentes com atuação em gestão mais burocrática.

Nas discussões ligadas à possibilidade de crescimento na empresa, um dos aspectos apontados como muito positivo para as agências nos dados quantitativos, ao contrário do CESEC, os funcionários acham que, atualmente, o sistema de ascensão possibilita acesso a todos, inclusive, a pessoas mais novas. Antes o acesso era por antiguidade e, agora, segue parâmetros diferentes, ligados à capacidade, potencialidade e mérito. Os novatos da empresa têm possibilidade de ascensão tanto quanto os antigos. Isso já foi enfatizado anteriormente, quando se discutiu qualificação.

Ampliando ainda mais essa discussão referente à possibilidade de crescimento, é importante salientar que nas agências existe a condição de transferência entre as unidades e conseqüente ascensão, o que não ocorre no CESEC.

No que diz respeito à possibilidade de acesso dos funcionários mais novos, surgiram em todas as entrevistas observações sobre os novatos na empresa. Aparentemente, a rotatividade na mesma, aspecto considerado inexistente, está se tornando fato normal no Banco. Os entrevistados afirmam que os funcionários novatos, advindos do último concurso⁴⁷, estão, em muitos casos, permanecendo pouco tempo na empresa. Nas palavras de um entrevistado “eu tanto vejo novato entrando, como saindo”.

Pelas entrevistas, percebe-se como principais causas: os novatos não têm a mesma remuneração e benefícios que os funcionários mais velhos; os salários na empresa apresentam-se baixos, pois a empresa não concede aumentos salariais há cinco anos; o trabalho rotineiro do banco é incompatível com os novatos, que têm, muitas vezes, formação de terceiro grau. Assim, o alto índice de rotatividade aparece como um fato normal na empresa. Pelo menos nas entrevistas isso é considerado como notório.

⁴⁷ A forma de ingresso na empresa ainda é por concurso público externo.

Dessa forma, como enfatizado inicialmente, sem a intenção de buscar níveis de satisfação para os funcionários das unidades da empresa, as entrevistas trouxeram muitos esclarecimentos sobre causas para os resultados apontados na pesquisa quantitativa. Além disso, foram apresentadas outras informações importantes, que trouxeram maior riqueza para o trabalho e que são discutidas nas conclusões.

8 CONCLUSÕES

O objetivo principal deste trabalho foi observar os efeitos das mudanças organizacionais na Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários em unidades do Banco do Brasil em Belo Horizonte. Assim, as conclusões têm como ponto principal essa análise. Entretanto, duas outras apreciações não podem deixar de ser feitas: a forma da mudança que ocorreu na empresa e o uso do *JDS* como instrumento de monitoramento de satisfação e dos reflexos de mudanças organizacionais na satisfação dos empregados.

Assim, essa conclusão estará estruturada na forma da mudança que ocorreu no banco, seus reflexos na QVT, e o uso do *JDS* na atualidade.

8.1 Conclusões sobre a mudança na empresa

Com relação à forma da mudança, temos que ela ocorreu numa empresa que tinha um modo de gestão, uma estrutura organizacional e uma cultura típica do paradigma anterior, ou seja, burocrático mecanístico. A padronização nos processos produtivos, as normas como condutoras de comportamentos, o estilo gerencial, a visão da empresa por parte dos funcionários, dentre outros aspectos, levam a essa conclusão. A forma do trabalho na empresa solicitava esse tipo de estrutura e de organização. Além disso, o ambiente estável e de baixa concorrência a que estava sujeita a empresa permitia esse formato de organização.

Obviamente, como alertado em nosso referencial teórico, o modelo burocrático em nosso país teve características próprias e distintas do modelo de países centrais. Entretanto, é importante observar que a prática normal nas empresas brasileiras de não propiciar condições periféricas ao trabalho (satisfações extrínsecas) para compensar possíveis insatisfações com o tipo de trabalho rotineiro não acontecia no Banco do Brasil. Ou seja, a empresa, apesar de manter o trabalho rotineiro e alienante apontado como característico para o modo de trabalho padronizado, oferecia segurança, *status*, bons salários, bom ambiente social, além de outros fatores periféricos e extrínsecos típicos do chamado fordismo de Ferreira (1993). Se

considerarmos as afirmações de Garcia (1999) isso não seria comum nas organizações brasileiras.

A partir de certo momento, impôs-se à empresa uma alteração de conduta, de modo de produção e de relacionamento entre empresa e trabalhador. Muito menos por imposição dos últimos, como, por exemplo, na chamada *fuga do trabalho* que ocorreu em empresas de países centrais (HELOANI, 1996), mas muito mais por imposição de um ambiente globalizado e concorrido que a ela se apresentava. As considerações de Santos (1999) e Salinas (1998) são claras quanto a esse aspecto de aumento da concorrência, advento de tecnológicas de informática, fim da proteção do estado (fim da *conta-movimento*, em 1986) dentre outros.

A resposta da empresa foi realmente a busca de uma organização mais enxuta, mais voltada para resultados, buscando maior envolvimento dos funcionários, mais valorização dos clientes, gestão mais flexível e multifuncionalidade dentre outros aspectos. Partiu-se realmente para uma forma de organização mais próxima do que pode ser chamado de novo paradigma para as organizações.

E a forma da mudança teve características que levam a concluir que ocorreu uma mudança não contínua, mas de segunda grandeza (conforme ROBBINS, 1999), reativa e estratégica (conforme ACUÑA e FERNANDES, 1995), revolucionária (PEREIRA 1997), de reestruturação (STREBEL, 1999) e de intenção estratégica e radical (MOTTA 1998).

Especificamente com relação ao modelo de mudança, com certeza, ela não se pareceu com as mudanças de Desenvolvimento Organizacional ou de *Kaisen*, aproximando-se do modelo caracterizado pela Reengenharia. A situação externa de forte imposição para a mudança e falta de tempo para lentas adaptações impôs à empresa esse modelo de mudança.

Além disso, outros fatores apontam as conclusões para a Reengenharia. Como, por exemplo, o uso da tecnologia de informação como capacitador da mudança, a falta de participação de níveis inferiores no processo (ocorreu uma mudança imposta de cima para baixo), a busca de uma preocupação com resultados mais que com as tarefas; a colocação de responsabilidades nos executantes, a abrangência, a profundidade e o grande risco envolvido.

Aspectos como a grande preocupação com a qualificação dos funcionários, o enxugamento a partir do PDV e a implantação de uma estrutura baseada em Unidade Estratégica de Negócios (em contraposição à estrutura funcional ou a divisional) também podem ser apontados como característicos da mudança radical que ocorreu na empresa, apesar de não relacionadas nas teorias sobre Reengenharia.

Apareceu, como consequência, a multifuncionalidade e a menor especialização; instituiu-se uma ascensão não baseada na antiguidade; buscou-se a gerência baseada em aspectos de liderança, e o empreendedorismo individual começou a ser enfatizado.

Obviamente, os resultados esperados com a mudança, apesar de características que levariam a uma gestão menos burocrática, esbarram ainda nas próprias especificidades do serviço bancário, em que as rotinas, a necessidade de segurança e os valores financeiros envolvidos são um freio para a gestão totalmente baseada em resultados e com baixo controle das tarefas. Não aparecem muito os trabalhos em equipe, e a autonomia é bem limitada. Surge mais um alargamento do cargo do que um enriquecimento. Ou seja, aumentam-se as funções horizontalmente, mas não verticalmente.

8.2. Conclusões de Qualidade de Vida no Trabalho

Especificamente com relação a alterações na QVT, a análise deve ser feita a partir das hipóteses apresentadas em nossa metodologia e que balizaram o trabalho:

- ✓ As mudanças no Banco do Brasil ocasionaram aumento significativo no nível de QVT de seus funcionários no que se refere aos fatores intrínsecos (relacionados diretamente ao trabalho).

- ✓ As mudanças no Banco do Brasil ocasionaram diminuição significativa no nível de QVT de seus funcionários no que se refere aos fatores extrínsecos (relacionados ao ambiente de trabalho).

E, conforme essas respostas provisórias, pode-se chegar a conclusões diferentes para as duas unidades de análise do trabalho: o CESEC e as agências.

Com relação ao CESEC, percebe-se que a primeira hipótese foi verdadeira, ou seja, houve melhoria nos fatores intrínsecos ao trabalho. Os resultados das Dimensões da Tarefa e sua comparação com a pesquisa de Macedo (1990) demonstram isso.

De três dimensões consideradas críticas, passou-se para apenas duas. E a comparação com as agências sofreu mudança significativa, com a variável Autonomia apresentando-se, agora, como a única pior, em contraposição a quatro dimensões na pesquisa de 1990.

Mesmo assim, deve-se destacar que essa melhoria em relação aos fatores intrínsecos esbarra justamente na autonomia. Como apontam teóricos no início de nosso trabalho, não ocorre aumento da autonomia por mudanças advindas das Novas Tecnologias Organizacionais. No caso do Banco, houve alargamento de funções e não o seu enriquecimento. Deu-se maior variedade de habilidades e maior conhecimento da tarefa, mas a autonomia, quando aparece, se restringe, no caso da empresa, a pequenas decisões no posto de trabalho sem a possibilidade de uma real decisão sobre a forma do mesmo. Nem a nova tecnologia de microinformática trouxe essa possibilidade de autonomia.

Com relação aos aspectos extrínsecos, as conclusões são claras e também apóiam a segunda hipótese levantada. Houve realmente perdas para os funcionários no CESEC. Não havia na pesquisa de 1990 fatores contextuais que apresentassem números insatisfatórios e, agora, a satisfação com supervisão, com possibilidade de crescimento, com compensação e, principalmente, com a segurança, aspecto considerado altamente positivo para os funcionários do CESEC, apresenta-se com escores insatisfatórios. A precarização do trabalho realmente aconteceu naquele ambiente de trabalho.

Com relação às agências, tem-se que a primeira hipótese dificilmente pode ser confirmada, tendendo-se, inclusive, a possibilidade de negação da mesma, pois houve piora em aspectos como a autonomia e identidade da tarefa. Aparentemente, o uso do computador não trouxe maior participação decisória ou o uso de maior variedade de habilidades naquela unidade de trabalho. Isso, apesar de as entrevistas demonstrarem uma certa satisfação com a automação. Como o escore da dimensão *Feedback* Extrínseco apresentava-se insatisfatório para a

pesquisa de 1990 e agora não, verifica-se que as comunicações entre os funcionários sobre o trabalho em si, e não apenas sobre aspectos extratrabalho, melhoraram. Tendo-se, nessa dimensão, a única melhora intrínseca verificada.

Ainda com relação ao aspecto da automação, é interessante observar que o seu uso em trabalhos muito rotineiros e sem o contato com o cliente, como no CESEC, trouxe uma melhoria no trabalho em si, ou seja, melhorias intrínsecas. Entretanto, em trabalhos não tão rotineiros, isso não foi evidenciado, trazendo, inclusive, diminuição da autonomia.

Com relação à segunda hipótese, confirma-se a previsão de que as condições contextuais para as agências pioraram, ou seja, nessa unidade houve, também, uma precarização do trabalho.

Dessa maneira, pode-se concluir, de forma geral, que a hipótese dois se confirmou, havendo precarização do trabalho nas duas unidades, e a melhoria de fatores intrínsecos, hipótese um, se confirma apenas para a unidade em que o contato com o cliente é baixo e considerado atividade-meio. Entretanto, a autonomia não pode ser incluída nessas conclusões, pois ocorreu piora para as duas unidades.

Outro aspecto que deve também ser destacado é que, no CESEC, existe ainda um clima de insegurança muito grande, maior que nas agências, inclusive, pois as modificações, na percepção dos funcionários, não terminaram, talvez devido à crescente automação e constante diminuição do quadro de funcionários. A valorização da atividade-fim na empresa e a contínua automação de trabalhos rotineiros e de atividade-meio trazem a insatisfação para aquela área de trabalho.

Em nível mais geral para a empresa, tem-se que, se os funcionários contavam com compensações extrínsecas para o trabalho alienante na empresa como o bom salário e a segurança, isso, agora, não mais acontece. A questão de alta rotatividade que está aparecendo na empresa nos últimos meses, demonstrada nas entrevistas com os funcionários das agências, é consequência disso. Torna-se preocupante para a empresa que deve apresentar condições de trabalho menos alienante para os funcionários, oferecer melhores condições extrínsecas, ou ainda rever sua forma de ingresso na empresa. Esse processo de seleção baseado em concurso e que possibilita a entrada de funcionários muito qualificados do mercado para fazer o trabalho bancário pode não ser o ideal para a empresa.

O único aspecto positivo que a empresa oferece a esses novatos é a possibilidade de ascensão mais rápida. Uma ascensão não baseada em antiguidade, mas em metas, mérito e atitudes individuais que agora impera na empresa pode, realmente, trazer maior satisfação. Mesmo assim, apenas nas agências, pois são nelas que ocorre essa maior possibilidade de ascensão.

Ainda com relação à satisfação dos funcionários do Banco do Brasil, uma última consideração deve ser feita. A partir das doze entrevistas realizadas, verificou-se que o clima de terror alertado por Moulin (1996), Costa (1997) e Neves (2000) foi realmente verdadeiro por um período de tempo na empresa. Entretanto, hoje, percebe-se que os reflexos foram muito mais da quebra do pacto de paternalismo que imperava na empresa. Os funcionários entrevistados compreendem muitas das razões que levaram às mudanças no banco, e nenhum sentimento negativo ficou devido àquele período. Se hoje existem insatisfações, elas são muito mais relacionadas às práticas administrativas atuais.

Além das conclusões referentes às hipóteses levantadas, outras não podem deixar de ser feitas a partir dos achados na presente pesquisa e de algumas comparações com a pesquisa de 1990. Especificamente, podemos tirar algumas conclusões com relação ao tempo de trabalho na empresa, ao tempo de trabalho na atual unidade, com relação ao exercício ou não de supervisão e ainda com relação à escolaridade atual.

Com relação ao tempo de empresa, fica apenas a questão salarial ainda com diferença significativa, com os funcionários com mais tempo de empresa apresentando escores mais elevados nesse aspecto. Como já apontado anteriormente, por questões legais, eles têm uma remuneração superior aos mais novos na empresa. São distorções com que a empresa tem que conviver por um longo período até a saída desses funcionários mais velhos, seja por demissão ou aposentadoria. Podem-se achar, por exemplo, funcionários mais velhos subordinados a gerentes bem mais jovens, mas com salário bem superior sem uma justificativa técnica aparente. A insatisfação devido a isso não ocorria em 1990, pois a ascensão funcional na organização tinha o tempo na empresa como um critério muito forte.

Com relação ao tempo de trabalho na atual unidade, apesar da impossibilidade de comparação com a pesquisa de Macedo (1990), por não ter sido objeto de seu trabalho, achados interessantes podem ser apontados. Os funcionários com menos tempo na unidade,

especificamente aqueles com tempo abaixo de cinco anos, apresentam uma satisfação intrínseca e extrínseca maior que os funcionários com mais tempo na unidade. A explicação parece vir do fato de que, como o trabalho bancário é muito rotineiro e traz, com o tempo, uma insatisfação crescente, o rodízio de agências funciona como um freio para que essa insatisfação ocorra.

Em um resgate na teoria sobre o assunto, como, por exemplo, em Robbins (1999), podemos inferir que o rodízio de agências tem o mesmo efeito do rodízio de funções dentro da empresa. Assim, quanto menos tempo se permanece numa mesma agência, maiores são os escores de satisfação com o trabalho.

Com relação a escores maiores em funcionários em exercício da supervisão, tem-se que salientar que esse aspecto foi verificado na pesquisa de 1990 e em outras pesquisas de QVT. É uma característica de difícil explicação, principalmente sobre qual seria a variável dependente no caso. Ou seja, por ser supervisor, o indivíduo se torna mais satisfeito? Ou se torna supervisor por ser um indivíduo mais satisfeito com o trabalho? Obviamente, o supervisor tem mais contato com outras pessoas, tem maior poder de decisão sobre o trabalho, entende melhor as tarefas que estão sendo feitas e, por ter ascendido na carreira hierárquica, percebe melhor condição para ter um crescimento na empresa. Os achados quantitativos desta e da pesquisa de 1990 endossam essas conclusões.

Finalmente, com relação à escolaridade, verificam-se diferenças principalmente no que se refere à remuneração. Como na empresa, o salário não é determinado pela formação educacional, e como os indivíduos com maior escolaridade buscam melhores compensações, fica clara a insatisfação maior com relação a esses funcionários. Novamente, deve-se enfatizar a forma de ingresso na empresa (concurso público) com possibilidades de trazer insatisfação no trabalho, pois os novos egressos tendem a ser pessoas muito qualificadas para o trabalho da empresa.

8.3. Conclusões sobre o uso do *JDS*

Com relação ao uso do *JDS*, o presente trabalho conseguiu suas principais conclusões com seu apoio e ele, realmente, demonstrou as alterações mais significativas na satisfação com o trabalho na empresa.

Apesar de já se passarem praticamente vinte e cinco anos de seu aparecimento, ele se demonstra, como enfatizado no referencial teórico, um instrumento de monitoramento muito apropriado para verificar níveis de satisfação devido a fatores extrínsecos ou intrínsecos, principalmente, se a empresa, objeto de pesquisa ou a entidade pesquisadora, mantiver um histórico da evolução de níveis. O caráter longitudinal do presente trabalho demonstrou também esse aspecto. E esse caráter não apenas de pesquisa transversal traz conclusões muito interessantes com relação a conseqüências de mudanças organizacionais.

Outro aspecto que deve ser enfatizado quanto ao uso do *JDS*, e resgatando o alerta feito por Moraes e Kilimnik (2000), é a necessidade de algum suporte qualitativo para se entenderem as razões principais para os achados quantitativos. Sem essas estratégias metodológicas, que podem utilizar, por exemplo, entrevistas como no presente trabalho, pode ocorrer um empobrecimento das conclusões para os dados encontrados. O *JDS* é um instrumento que tem limitações pela sua observação estática apenas. As estratégias qualitativas podem trazer uma grande contribuição na observação do dinamismo organizacional.

Em termos práticos, as entrevistas possibilitaram verificar aspectos não coletados no *survey* como as seguintes: características do trabalho bancário que exigem menos autonomia para o empregado; a baixa possibilidade de trabalhos em equipe, restringindo-se apenas a aspectos de melhorias; o sentimento de superação de período anterior de terror na empresa; a mudança de comportamento nos funcionários, agora mais ativos e competitivos, ocasionada por mudanças objetivas, como já alertado por Santos (1999), para a empresa; as razões para o enorme clima de insegurança no CESEC e da impossibilidade de ascensão naquele local; a exigência, cada vez maior, de qualificação por parte da empresa; as melhorias e alterações comportamentais nos gerentes e, ainda, a questão das normas como motivo de satisfação no trabalho para o bancário, já enfatizado em Oliveira (1999).

Como fechamento deste trabalho, não se pode deixar de alertar para o fato de que, nesse momento em que os recursos humanos se apresentam cada vez mais como estratégicos para as organizações, em que para manter esses recursos e para se aproveitar o máximo de sua potencialidade formas de monitorar a sua satisfação tornam-se cada vez mais importante, o *JDS* se apresenta, ainda hoje, como um instrumento poderoso na realização desse intento, principalmente se conciliado com estratégias qualitativas de pesquisa, procurando razões para os achados.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ACUÑA, E. e FERNANDES, F. Análise de mudanças organizacionais: utilidades para políticas sociais. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 29, n.2. p. 80-109, abr./jun. 1995.
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. ALVES, G. *O novo (e precário) mundo do trabalho: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2000.
4. ANSOFF, H. I. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.
5. ARGYRIS, C. *Personalidade e organização: o conflito entre o sistema e o indivíduo*. Rio de Janeiro: Renes, 1969.
6. ASSUNÇÃO, A. A. A saúde bancária na era moderna: fatores de risco. *Saúde no trabalho bancário*. São Paulo: Central Única dos Trabalhadores, 1993.
7. FERREIRA, A.B.H. *Novo dicionário básico da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1998.
8. BANCO DO BRASIL. *História do Banco do Brasil*. Rio de Janeiro: Ítalo Bianchi, Publicitários Associados Ltda, 1987.
9. BARNARD, C. *As funções do Executivo*. São Paulo: Atlas, 1971.
10. BELL, D. *O advento da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Cultrix, 1977.
11. BENNIS, W. *Desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.
12. _____. *Organizações em mudança*. São Paulo: Atlas, 1976.
13. BERNARDES, C. *Sociologia aplicada a Administração*. São Paulo: Atlas, 1995.
14. BEYNON, H. *Trabalhando para a Ford*. São Paulo: Paz e Terra, 1995.
15. BIAZZI Jr., F. O trabalho e as organizações na perspectiva sócio-técnica. *Revista de Administração de Empresas*. Rio, 34 (1): 30-7 jan. /fev. 1994.
16. BJUR, W. Reengenharia, reinvenção: remodelando o paradigma da administração. In BJUR, W. e CARAVANTES, G. R. *Reengenharia ou readministração: do útil e do fútil nos processos de mudança*. Porto Alegre: Age, 1995.

17. BORGES, L. H. Organização do trabalho, sofrimento psíquico e LER entre caixas de um banco estatal no Espírito Santo. Simpósio Saúde Mental e Trabalho Bancário. *Anais...* Vitória: Gráfica Santo Antônio, 1997.
18. BOURGUINNON, D. Elementos de análise na comparação do perfil epidemiológico de trabalhadores do Banco do Estado do Espírito Santo. Simpósio Saúde Mental e Trabalho Bancário. *Anais...* Vitória: Gráfica Santo Antônio, 1997.
19. BOWDITCH, J. L., BUONO, A. F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1997.
20. BRANDIMILLER, P. A. Movimento repetitivo: a ponta do iceberg. *Saúde no trabalho bancário*. São Paulo: Central Única dos Trabalhadores, 1993.
21. BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1987.
22. BURNS, T. e STALKER, G.M. *The management of innovation*. London: Tavistock publ., 1966.
23. CARBONE, P. P. *Desenvolvimento Gerencial: o perfil do gerente de agência do Banco do Brasil*. Rio de Janeiro: FGV, 1992. (Dissertação, Mestrado em Administração).
24. CHANLAT, J. F. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, E. e VASCONCELOS, J. (Org.). *“Recursos Humanos” e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1997.
25. CODO, W. Qualidade, participação e saúde mental: muitos impasses e algumas saídas para o trabalho no final do século. In: DAVEL, E. e VASCONCELOS, J. (Org.) *“Recursos humanos” e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1997.
26. COSTA, M. S. S. *O preço da modernidade: ajustes ou desajustes? Mudanças no cotidiano dos funcionários de uma instituição financeira*. Brasília: UnB, 1997 (Dissertação, Mestrado em Política Social).
27. CRAINER, S. *Grandes pensadores da administração*. São Paulo: Futura, 2000.
28. CRUZ, T. *Reengenharia na prática*. São Paulo: Atlas, 1995.
29. DAVIS, K. e NEWSTROM, J. W. *Comportamento humano no trabalho*. São Paulo: Pioneira, 1992.
30. DEMING, W. E. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
31. DREYFUSS, C. A organização do ano 2000: a reengenharia, a tecnologia e o resultado dos negócios. In: GONCALVES, J. E. L. e DREYFUSS, C. (Coord.). *Reengenharia nas empresas: passando a limpo*. São Paulo: Atlas, 1995.
32. DRUCKER, P. F. *Prática da administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1981.

33. _____ . *Uma era de descontinuidade: orientações para uma sociedade em mudança*. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.
34. _____ . *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1994.
35. DUNHAM, R. B. The measurement and dimensionality of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*. 61 (4) 404-9, 1984.
36. DURKHEIM, E. *A divisão do trabalho social*. Portugal: Presença, 1977.
37. EBOLI, M. P. Relações do trabalho em bancos: um estudo comparativo. 19°. ENANPAD. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 1995.
38. ETZIONI, A. *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira, 1967.
39. FAYOL, H. *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 1984.
40. FERNANDES, E. *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
41. FERNANDES, E. C. e BECKER, J. L. Qualidade de vida no trabalho: a realidade dos CPD's. In: ENANPAD. *Anais...* Natal: ANPAD, 1988.
42. FERREIRA, C. G. *O fordismo, sua crise e o caso brasileiro*. Belo Horizonte: FACE-UFMG, 1993. Texto para discussão 65.
43. FLEURY, A.C. Rotinização do trabalho: o caso das indústrias mecânicas. In: FLEURY, A. C. e VARGAS, N. *Organização do trabalho*. São Paulo: Atlas: 1983
44. FLEURY, A. C. C. Análise a nível de empresa dos impactos da automação sobre a organização da produção e do trabalho. In: SOARES, r. m. s. *Gestão da empresa: automação e competitividade*. Brasília: Ipea-Iplan, 1990.
45. FLEURY, A. C. C. Organização do trabalho na indústria: recolocando a questão nos anos 80. In: FLEURY, M. T. L. e FISCHER, R. M. (org.). *Processo e relações do trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1985.
46. FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Tereza Leme. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1997.
47. FRIED, Y. e FERRIS, G. R. The validity of the job characteristics model: a review and meta-analysis. *Personnel Psychology*. 40 (2), 287-321, 1987.
48. FURTADO, C. *O capitalismo global*. São Paulo: Paz e Terra, 1998.
49. GARCIA, F. C. A crise asiática e os desafios da *concertazione* social no Brasil. In: PIMENTA, S. M. (org). *Recursos humanos: uma dimensão estratégica*. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
50. GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1995.

51. GLICK, W. H., JENKINS, G.D. e GUPTA, N. Method versus substance: how strong are underlying relationships between job characteristics and attitudinal outcomes? *Academy of Management Journal*. 29 (3) 441-64, 1986.
52. GONCALVES, J. E. L. e CUNHA, L. E. A. Uma comparação de modelos selecionados de abordagens e de metodologias da reengenharia. In GONCALVES, J. E. L. e DREYFUSS, C. (Coord.). *Reengenharia nas empresas: passando a limpo*. São Paulo: Atlas, 1995.
53. GONCALVES, J. E. L. Reengenharia: um guia de referência para o executivo. In: GONCALVES, J. E. L. e DREYFUSS, C. (Coord.). *Reengenharia nas empresas: passando a limpo*. São Paulo: Atlas, 1995.
54. GORZ, A. *Crítica da divisão do trabalho*. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
55. GOULART, I. B. e SAMPAIO, J. R. Qualidade de vida no trabalho: uma análise da experiência de empresas brasileiras. In: SAMPAIO, J. R. (org). *Qualidade de vida, saúde mental e psicologia social*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.
56. GUIMARÃES, A. S. A. O trabalho no Brasil e a era pós-industrial. In: *Natureza, história e cultura*. Porto Alegre: IFCH/UFRGS, 1993. Número especial de caderno de sociologia
57. HACKMAN, J. e LAWLER, E.E. Employer reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55 (3), jun. 1971.
58. HACKMAN, J. R., e OLDHAM, G.R. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, v. 60, n. 2, p. 159-70, 1975.
59. _____, *Work Redesign*. Illinois: 1979
60. HAMMER, M. e CHAMPY, J. *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
61. HAMMER, M. Reengineering work: don't automate, obliterate. *Harvard Business Review*. p. 104-12. Jul/aug, 1990.
62. HAMMER, M. *Além da reengenharia: como organizações orientadas para processos estão mudando nosso trabalho e nossas vidas*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
63. HANDY, C. *Tempo de mudanças*. São Paulo: Saraiva, 1996.
64. HELOANI, R. *Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar*. São Paulo: Cortez, 1996.
65. HERZBERG, F. One more time: how to motivate employees? *Harvard Business Review, Boston*: v. 46, nº 1, p. 53-62, jan./fev. 1968.

66. HONÓRIO, L. C. *Cisão e privatização: impactos sobre a qualidade de vida no trabalho de uma empresa de telefonia celular*. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFGM, 1998.(Dissertação, Mestrado em Administração).
67. HUSE, E., CUMMINGS, T. *Organization development and change*. Minnesota: West Publishing, 1985.
68. KATZ, D. e KAHN, R.L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1976.
69. KIGGUNDU, M. N. An empirical test of the theory of job design using múltiple job ratings. *Human Relations*, 33 (5) 339-51, 1980.
70. KILIMNIK, Z. M. et al. O atual estado da arte da qualidade de vida no trabalho no Brasil. In: ENANPAD, *Anais ...* Florianópolis: ANPAD, 1994.
71. KOTLER, P. e ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
72. LAWLER III, E.F., PORTER, L.W. O efeito do desempenho na satisfação do trabalho. In: LOBOS, J.A. *Comportamento organizacional; leituras selecionadas*. São Paulo: Atlas,1978. 119-130
73. LEITE, M. P. Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão-de-obra. In: *O mundo do trabalho*. Pagina Aberta, 1994.
74. LEVINSON, H. Administração pelos objetivos de quem? *Coleção Harvard de Administração*. Nova Cultura, 1986.
75. LEVIN, J. *Estatística aplicada a ciências humanas*. São Paulo: Harbra, 1978.
76. LEWIN, K. *Teoria de campo em ciência social*. São Paulo: Pioneira, 1965.
77. LIMA, M. E. A. *Os equívocos da excelência*. Petrópolis: Vozes, 1996.
78. LOBOS, J. *Reengenharia: apesar das pessoas*. São Paulo: Instituto da Qualidade, 1994.
79. LODI, J. B. *Administração por objetivos*. São Paulo: Pioneira, 1977.
80. LOHER, B. T., NOE, R. A. MOELLER, N. L. e FITZGERALD, M. P. A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. 70 (2), 280-9, 1985.
81. MACEDO, D. *Qualidade de vida no trabalho: uma aplicação do modelo das características da tarefa para uma análise intersetorial no Banco do Brasil*. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFGM, 1990. (Dissertação, Mestrado em Administração)
82. MARGLIN, S. Origem e funções do parcelamento das tarefas. In: GORZ, A. *Crítica da divisão do trabalho*. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

83. 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.
84. MATTOS, F. G. Reinventando o caos: reengenharia ou reeducação empresarial? In: BJUR, W. e CARAVANTES, G. R. *Reengenharia ou readministração: do útil e do fútil nos processos de mudança*. Porto Alegre: Age, 1995.
85. MAYO, E. *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Galatea, 1959.
86. McCLELLAND, D.C. O poder é o grande motivador. (1986). *Coleção Harvard de Administração*. São Paulo: Nova Cultural, 1986.
87. MCGREGOR, D. *O lado humano da empresa*. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
88. MELO, M. C. O. L. Revisão ou reconstrução do processo de gestão na força de trabalho nas organizações: da ARH a gestão das pessoas? In: ENANPAD. *Anais...* Rio das Pedras: ANPAD, 1997.
89. MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes*. São Paulo: Atlas, 1995.
90. MONACO, F. F. et al. Implicações de um programa de qualidade total sobre a qualidade de vida no trabalho: o caso da gerencia de administração da empresa brasileira de correios e telefones. In: ENANPAD. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
91. MONTAGNO, R. V. The effects of comparison other and prior experience on responses to task design. *Academy of Management Journal*. 28 (2), 491-8, 1985.
92. MORAES, L.F.R e, KILIMNIK, Z. M. *A qualidade de vida do trabalho burocrático automatizado*. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPAD, 1989 (Relatório de Pesquisa).
93. _____ *Comprometimento organização um estudo de caso comparativo em universidades federais mineiras*. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPAD, 1996 (Relatório de Pesquisa).
94. _____ *As dimensões básicas do trabalho, qualidade de vida e stress: uma análise em profissionais de impacto na sociedade*. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPAD, 1992. (Relatório de Pesquisa).
95. MORAES, L.F.R e, KILIMNIK, Z. M. Qualidade de vida no trabalho: uma pesquisa de diagnóstico com administradores cujo trabalho é mediado pelo computador. In: ENANPAD. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 1990.
96. _____ . *Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo*. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPAD, 1994 (Relatório de Pesquisa).

97. _____ *Diagnostico de qualidade de vida e stress no trabalho da Policia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPAD, 2000.* (Relatório de Pesquisa).
98. MORENO, M. A. *Qualidade de vida no trabalho: uma análise das características da tarefa de profissionais bibliotecários atuantes em bibliotecas universitárias.* Belo Horizonte: Escola de Biblioteconomia da UFMG, 1991. (Dissertação, mestrado em Biblioteconomia).
99. MOTTA, P. R. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
100. MOTTA, P. R. Reengenharia; utilidades e futilidades da nova onda administrativa. In BJUR, W. e CARAVANTES, G. R. *Reengenharia ou readministração: do útil e do fútil nos processos de mudança.* Porto Alegre: Age, 1995.
101. MOULIN, M. G. B. *Trabalho, gênero e saúde mental: modos de inserção da mulher no trabalho bancário.* Rio de Janeiro: UFRJ, 1996. (Dissertação, Mestrado em Psicossociologia).
102. MOUZELIS, N. *Organizacion y burocracia.* Barcelona: Ediciones Peninsula, 1975
103. NADLER, D. A. e LAWLER, E. E. *Quality of work life: perspectives and directions. Organizational Dynamics.* V. 11, nº 7, p. 20-30, 1983.
104. NAISBITT, J. *Paradoxo global.* Rio de Janeiro: Campus, 1994.
105. NEVES, Z. *Vicissitudes da qualidade total num contexto de perdas trabalhistas.* Belo Horizonte: Núcleo de Estudos da Cultura Mineira, 2000.
106. OLIVEIRA, N. Clima organizacional: discussões metodológicas da implantação de uma pesquisa no Banco do Brasil. 23º ENANPAD. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
107. OLIVEIRA, D. P. R. *Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negocio: uma abordagem prática.* São Paulo: Atlas, 1995.
108. OLIVEIRA, R. C. M. *A configuração da qualidade de vida no trabalho no contexto de trabalho dos detetives da policia civil metropolitana de Belo Horizonte.* Belo Horizonte: CEPEAD-FACE-UFMG, 2001. (Dissertação, Mestrado em Administração).
109. ORPEN, C. The effects of job enrichment on employee satisfaction, motivation, involvement, and performance: a field experiment. *Human Relations.* 32 (3): 189-217, 1979.
110. OUCHI, W. *Teoria Z:* como as empresas podem enfrentar o desafio japonês. São Paulo: Nobel, 1986.
111. PAIVA, K. C. M. *Qualidade de vida no trabalho e stress de profissionais docentes.* Belo Horizonte: FACE-UFMG, 1999. (Dissertação, Mestrado em Administração).
112. PEREIRA, Maria Jose Lara de Bretãs. *Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão.* São Paulo: Makron Books, 1997.

113. PEREIRA. *Mudança nas Instituições*. São Paulo: Nobel, 1988
114. PERROW, c. *Sociologia de las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill, 1991.
115. PETERS, T. e WATERMAN, R. H. Jr. *Vencendo a crise*. São Paulo: Harper e Row, 1983.
116. PIERCE, J. L. e DUNHAM, R. B. Task design: a literature review. *Academy of Management Review*. 83-97, oct, 1976.
117. PIMENTA, S. M. A estratégia da gestão na nova ordem das empresas. In: PIMENTA, S. M. (org). *Recursos humanos: uma dimensão estratégica*. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
118. QUIRINO, T. R. e XAVIER, O. S. Qualidade de vida no trabalho de organizações de pesquisas. *Revista de Administração de Empresa*. 22 (1): 72-81, jan.-mar. 1987
119. RAMOS, W. *A qualidade de vida no trabalho de médicos e enfermeiros: um estudo de caso em hospitais públicos de Belo Horizonte*. Belo Horizonte: CEPEAD-FACE-UFMG, 1995. (Dissertação, Mestrado em Administração).
120. REILLY III, C. A. e CALDWELL, D. F. informational influence as a determinant of perceived task characteristics and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. 64 (2), 157-65, 1979
121. RENN, R. W. e VANDENBERG, R. J. The critical psychological states: an underrepresented component in job characteristics model research. *Journal of management*. 21 (2) 279-303, 1995
122. RIFKIN, J. *Fim dos empregos*. São Paulo: Makron, 1996.
123. ROBBINS, S. *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
124. ROBERTS, K. H. e GLICK, W. The job characteristics approach to task design: a critical review. *Journal of Applied Psychology*. 66 (2) 193-217, 1981.
125. ROCHA, A. S. C. e BASTOS, A. V. B. Comprometimento do empregado e contextos organizacionais em mudança: o caso do Banco do Brasil. 23º ENANPAD. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
126. RODRIGUES, M. V. C. *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. Petrópolis: Vozes, 1994.
127. RUDIO, F. V. *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. Petrópolis: Vozes, 1999.
128. RUSCHEL A. V. *Qualidade de vida no trabalho em empresas do ramo imobiliário: uma abordagem de gestão sócio-econômica*. Porto Alegre: Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, 1993. (Dissertação, Mestrado em Administração).

129. SALINAS, J. L. e MAÇADA, A. C. G. Mudança radical em organizações complexas: o caso do Banco do Brasil. In: ENAPAD. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.
130. SANT'ANNA, A. S. *Fatores de pressão e insatisfação em áreas de atendimento ao público: um estudo de casos em uma empresa mineira do setor de serviços*. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG, 1997. (Dissertação, Mestrado em Administração)
131. SANTOS, C. M. Q. *Qualidade de vida no trabalho, estresse ocupacional e o sistema just in time no setor automobilístico mineiro: o caso Betim*. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1999. (Dissertação, Mestrado em Administração).
132. SANTOS, N. W. *Evaluating organisational changes in Banco do Brasil: a review of a restructuring plan*. Londres: University of Westminster - Harrow Business School, 1999. (Dissertação, Mestrado em Administração).
133. SHEIN, E. *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.
134. SMITH, A. *A riqueza das nações*. Coleção os Economistas. São Paulo: Nova Cultural, 1988.
135. SOUZA, E.L.P. Diagnostico de clima organizacional. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, 11 (2), 141-158, abr./jun.-1977
136. SPECTOR, B. *Como criar e administrar empresas horizontais*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
137. STREBEL, P. Escolhendo o caminho certo. In: Financial Times. *Dominando administração*. São Paulo: Makron, 1999.
138. TANNHAUSER, C. L. *Qualidade de vida no trabalho: contribuições no papel do psicólogo organizacional*. Porto Alegre: Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, 1994. (Dissertação, Mestrado em Administração).
139. TAVARES, M. C. *Planejamento estratégico*. São Paulo: Harbra Business, 1991.
140. TAYLOR, F. W. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1995.
141. TOFLER. A. *A terceira onda*. Rio de Janeiro: Record, 1980.
142. VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1998.
143. VIEIRA, A. *A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total*. Florianópolis: Insular, 1996.
144. ZACCARO, S. J. e STONE, E. F. Incremental validity of an empirically based measure of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 73 (2) 245-52. 1988.

145. ZAMBERLAN, F. L. e SALERNO, M. S. Racionalização e automatização: a organização do trabalho nos bancos. In: FLEURY, A. C. C. e VARGAS, N. *Organização do trabalho*. São Paulo: Atlas, 1983.
146. WALTON, R. E. Quality of working life. What is it? *Sloan Management Review*. V. 15, nº 1, p. 11-21, 1973.
147. WEBER, Max. *Ensaio de sociologia*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1982.
148. WERTHER, Jr. W. B., DAVIS, K. *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
149. WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality of working life. *Human Relations*, 32 (2): 11-123, 1979.
150. WOMACK, J. *A máquina que mudou o mundo*. Rio: Campus, 1992.
151. WOOD, T. Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. In WOOD, T. (coord). *Mudança organizacional*. São Paulo: Atlas, 2000.
152. WOOD, T. e CALDAS, M P. Inovações gerenciais em ambientes turbulentos. In: WOOD, T. (coord). *Mudança organizacional*. São Paulo: Atlas, 2000.
153. WOODWARD, J. *Organização industrial: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1977.

10 APÊNDICES

APÊNDICE A – Carta de apresentação aos funcionários do Banco do Brasil

Belo Horizonte, outubro de 2000.

Prezado colega.

Meu nome é Nélio Oliveira e sou funcionário do Banco desde 1988, tendo passado pelas agências de Araxá, Nova Lima e Ibitié. Atuei em várias áreas no suporte e no atendimento, inclusive como gerente de expediente.

Dando prosseguimento ao meu desenvolvimento profissional e pessoal, recentemente ingressei no curso de Mestrado em Administração na Universidade Federal de Minas Gerais. O curso me possibilitou realizar vários trabalhos de pesquisa dentro do Banco, alguns, inclusive, publicados em revistas científicas como: “*Clima organizacional: discussões metodológicas sobre a implantação de uma pesquisa no Banco do Brasil S/A*” e “*Gênero e novas perspectivas de trabalho: um estudo junto a gerentes mulheres do Banco do Brasil*”. Trabalhos a disposição dos colegas no Cefor-BH.

Como pré-requisito para obtenção de meu título de mestre, devo apresentar uma dissertação baseada em trabalho de pesquisa. Minha linha de estudos é Comportamento Organizacional, especificamente, Qualidade de Vida no Trabalho, que engloba aspectos diversos como remuneração, relacionamentos, clima organizacional, participação decisória, estilos gerenciais etc.

Dessa forma, optei por verificar o nível de qualidade de vida no trabalho apresentado pelos funcionários do Banco após as várias modificações ocorridas nesses últimos anos. (E olha que foram muitas e profundas!!)

Para a elaboração da pesquisa, será necessária a colaboração dos colegas dessa dependência no preenchimento do questionário em anexo.

Vale ressaltar que a pesquisa, além da função acadêmica, servirá como mais um apoio a nossa empresa em seu relacionamento com os funcionários. Por isso, o seu preenchimento é valioso e importante para mim, para o desenvolvimento da ciência administrativa no Brasil, para o Banco, sua dependência e para você também.

Em tempo, vale destacar que o estudo será balizado pelo sigilo, aspecto comum em todas as pesquisas científicas. Assim, não é necessária nenhuma identificação.

Contando com a sua colaboração, agradeço desde já.

Nélio Oliveira

APÊNDICE B – Questionário de QVT

PESQUISA SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Nas páginas que seguem, você encontrará questões a respeito de seu trabalho. Algumas instruções específicas são dadas no começo de cada seção. Leia-as atentamente. Responder ao questionário não deve levar mais do que 25 minutos. Por favor, faça-o rapidamente.

As questões foram elaboradas para obter a sua percepção do seu trabalho e como você reage a ele. Não existem truques. Suas respostas individuais serão mantidas em sigilo absoluto. Responda a cada item o mais honesta e fracamente possível.

Muito obrigado por sua colaboração.

SEÇÃO UM

Esta parte do questionário lhe pede para descrever o seu trabalho o mais objetivamente possível. **Não** use esta parte do questionário para mostrar o quanto você gosta (ou desgosta) do seu trabalho. Questões a este respeito virão mais tarde. Tente manter suas respostas tão precisas e objetivas quanto possível. Um exemplo é dado a seguir.

A. Em que medida o seu trabalho requer que você trabalhe com máquinas (computadores, por exemplo)?

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

Muito pouco; o trabalho requer quase nenhum contato com máquinas.

Moderadamente

Bastante; o trabalho requer contato com máquinas 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 máquinas boa parte do tempo, mas também requer algum trabalho sem seu uso, você poderia marcar o número seis, como foi feito no exemplo acima.

Se você não entendeu estas instruções, por favor, solicite auxílio (Nélio 3384.2708 – 9904.2554). Se você as entendeu, vire a página e comece.

1. Em que medida o seu trabalho requer que você **interaja com outras pessoas** (“clientes” ou colegas)?

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

Raramente; o trabalho não requer que eu trate com outras pessoas.

Moderadamente; às vezes é necessário algum trato com outras pessoas.

Freqüentemente; para fazer o trabalho é absolutamente essencial e crucial que eu trate com outras pessoas.

2. Quanta **autonomia** há em seu trabalho? Isto é, em que medida o seu trabalho permite a **you** decidir sobre como fazer o serviço?

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

Muito pouca; o trabalho não me oferece quase nenhuma chance de decidir sobre como e quando as tarefas devem ser realizadas.

Moderada autonomia; muitas coisas são padronizadas e fora de meu controle, mas eu posso tomar algumas decisões sobre as tarefas.

Bastante; o trabalho me dá responsabilidade quase completa para decidir sobre como e quando as tarefas devem ser realizadas.

3. Em que medida o seu trabalho se compõe de tarefas **identificáveis** como um todo? Ou é apenas uma pequena parte de um serviço maior, que será completado por outras pessoas ou máquina?

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

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 facilmente visto no produto ou serviço final.

4. Quanta **variedade** há em seu trabalho? Isto é, em que medida o seu trabalho requer que você faça muitas coisas, usando várias de suas habilidades e talentos?

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

Muito pouca; o trabalho exige que eu realize sempre as mesmas rotinas.

Bastante; o trabalho exige que eu faça muitas coisas diferentes, usando diversas habilidades e talentos.

5. Em geral, quão **significante e importante** é o seu trabalho? Isto é, o resultado de seu trabalho tem efeitos significativos na vida ou bem-estar de outras pessoas?

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

Não muito significante; o produto de meu trabalho não tem efeitos importantes sobre outras pessoas.

Moderadamente significante.

Bastante significante; o produto do meu trabalho pode afetar outras pessoas em vários aspectos importantes.

6. Em que medida os seus **superiores** e **colegas** lhe dizem quão bem ou mal você está executando suas tarefas?

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

Raramente; as pessoas quase nunca me dizem o que pensam da qualidade de **meu trabalho**.

Moderadamente; algumas vezes as pessoas me dão um “**feedback**”; algumas vezes não.

Freqüentemente; os meus superiores e colegas constantemente me dão “**feedback**” sobre a qualidade de meu trabalho.

7. Em que medida o **próprio ato de realizar o trabalho** lhe dá informações acerca de sua performance? Isto é, a **tarefa em si** lhe proporciona “**dicas**” sobre a qualidade de seu trabalho – independente de qualquer “**feedback**” que seus superiores e colegas possam dar a você?

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

Raramente; as tarefas são organizadas de tal maneira que eu posso trabalhar para sempre sem nunca descobrir se as estou realizando bem ou mal.

Moderadamente; algumas vezes o próprio trabalho me dá um “**feedback**”; algumas vezes não.

Freqüentemente; as tarefas são organizadas de tal maneira que recebo “**feedback**” quase que constantemente enquanto trabalho.

SEÇÃO DOIS

Abaixo estão listadas várias afirmações que poderiam ser usadas para descrever um trabalho qualquer. Você deve indicar se cada afirmação é uma descrição **apropriada** ou **inapropriada** do seu trabalho. Uma vez mais, por favor, tente ser o mais objetivo possível ao decidir se cada afirmação se aplica ao seu trabalho – independentemente se você gosta dele ou não.

Escreva um número no espaço em frente a cada afirmação de acordo com a seguinte escala:

Quão apropriadamente a afirmação descreve o seu trabalho?

1	2	3	4
Bastante inapropriada	Inapropriada	Levemente inapropriada	Incerto
5	6	7	
Levemente apropriada	Apropriada	Bastante apropriada	

- _____ 1. O trabalho exige o uso de várias habilidades complexas e de alto nível.
- _____ 2. O trabalho exige bastante cooperação com outras pessoas.
- _____ 3. O trabalho é organizado de tal forma que não posso fazer uma tarefa completa, do início ao fim.
- _____ 4. A simples execução das tarefas de meu trabalho me mostra se o estou fazendo bem ou mal.
- _____ 5. O trabalho é muito simples e repetitivo.
- _____ 6. O trabalho pode ser feito por uma pessoa trabalhando sozinha sem falar ou checar com outras pessoas.

- _____ 7. O trabalho quase nunca permite que meus superiores e colegas me dêem “**feedback**” a respeito de minha performance.
- _____ 8. O trabalho pode afetar muitas outras pessoas.
- _____ 9. O trabalho não me permite usar minha iniciativa ou discernimento para realiza-lo.
- _____ 10. O trabalho permite que meus superiores freqüentemente me digam o que pensam da qualidade do meu trabalho.
- _____ 11. O trabalho me dá a oportunidade de terminar completamente as tarefas que inicio.
- _____ 12. O trabalho em si possibilita muito poucas oportunidades de verificação se o estou executando bem ou mal.
- _____ 13. O trabalho oferece várias oportunidades de independência e liberdade sobre como executa-lo.
- _____ 14. O trabalho em si não é muito significativo ou importante.

SEÇÃO TRES

Agora por favor, indique **como você se sente intimamente com respeito ao seu trabalho**. Cada uma das afirmações abaixo é algo que alguma pessoa poderia dizer a respeito de seu próprio trabalho. Você deve **indicar o seu sentimento pessoal** a respeito do seu trabalho estabelecendo o quanto você concorda com cada uma das afirmações.

Escreva um número no espaço em frente a cada afirmação de acordo com a seguinte escala:

Quanto você concorda com a afirmação?

1	2	3	4
Discordo fortemente	Discordo	Discordo levemente	Neutro
5	6	7	
Concordo levemente	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 para 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.

SEÇÃO QUATRO

Agora, por favor, indique quão **satisfeito você está** com cada aspecto do seu trabalho descrito abaixo. Uma vez mais, escreva um número no espaço em frente a cada afirmação de acordo com a seguinte escala:

Quão satisfeito você está com este aspecto de seu trabalho?

1	2	3	4
fortemente insatisfeito	insatisfeito	levemente insatisfeito	neutro
5	6	7	
levemente satisfeito	satisfeito	fortemente satisfeito	

- _____ 1. A segurança no emprego que eu tenho.
- _____ 2. O salário e benefícios que eu recebo.
- _____ 3. A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar o trabalho.
- _____ 4. As pessoas com quem eu me relaciono e convivo em meu trabalho.
- _____ 5. O respeito e tratamento justo 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 apoio e liderança que eu recebo de meus superiores.
- _____ 9. O pagamento justo pelo que eu contribuo para esta organização.
- _____ 10. A independência de pensamentos 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.

SEÇÃO CINCO

Agora, por favor, **pense nas outras pessoas** em sua organização que executam o mesmo serviço que você. Se ninguém mais tem exatamente a mesma função, pense naquela que mais se assemelha á sua.

Indique quão corretamente cada uma das afirmações descreve o que estas pessoas pensam do trabalho delas. É bem possível que suas respostas aqui sejam diferentes daquelas que você deu ao descrever as suas próprias opiniões a respeito do seu trabalho. Muitas vezes pessoas diferentes pensam diferentemente a respeito do mesmo trabalho.

Uma vez mais, escreva um número no espaço em frente a cada afirmação de acordo com a seguinte escala:

Quanto você concorda com a afirmação?

1 discordo fortemente	2 discordo	3 discordo levemente	4 neutro
5 concordo levemente	6 concordo	7 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 que ele é inútil e banal.
- _____ 4. A maioria das pessoas com este trabalho sente um grande senso de responsabilidade pessoal pelo serviço que executam.
- _____ 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 executam muito significativo.
- _____ 7. A maioria das pessoas com este trabalho pensa que a responsabilidade pelo serviço sair bem ou mal é inteiramente sua.
- _____ 8. A maioria das pessoas que faz 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.

SEÇÃO SEIS

Abaixo são listadas várias características que podem estar presentes em diversos trabalhos. Em geral as pessoas têm opiniões divergentes no que se refere a quanto de cada característica eles ou elas gostariam de ter em seus próprios trabalhos. Estamos interessados em saber **em que medida você gostaria de ter presente em seu trabalho** cada uma destas características. Use a escala abaixo para expressar como você se sente a respeito.

NOTA: Os números nesta escala são diferentes daqueles usados nas escala anteriores.

Em que medida você gostaria de ter esta característica presente em seu trabalho?

4.....5.....6.....7.....8.....9.....10

Gostaria de ter esta característica apenas moderadamente (ou menos)

Gostaria de ter esta característica

Gostaria muitíssimo de ter esta característica

- _____ 1. Muito respeito e tratamento justo de parte de meus superiores.
- _____ 2. Trabalho estimulante e desafiante.
- _____ 3. Oportunidade de pensar e agir independentemente em meu serviço.
- _____ 4. Grande segurança no emprego.
- _____ 5. Colegas camaradas.

- _____ 6. Oportunidade de aprender coisas novas.
 _____ 7. Salário alto e bons benefícios.
 _____ 8. Oportunidade de ser criativo em meu serviço.
 _____ 9. Promoções rápidas.
 _____ 10. Oportunidade para desenvolvimento pessoal.
 _____ 11. Senso de valor e conquista ao realizar o meu trabalho.
 _____ 12. Uso de muitas habilidades da minha parte.
 _____ 13. Processo completo e não apenas parte dele
 _____ 14. Importante para outras pessoas
 _____ 15. Mantenha contato com outras pessoas (clientes ou colegas)
 _____ 16. Que permita que se decida sobre como fazê-lo
 _____ 17. Que, ao executá-lo, verifica-se que está sendo bem feito.
 _____ 18. Que as pessoas, colegas e clientes lhe digam como está sua performance.
 _____ 19. Um trabalho simples com poucas variações
 _____ 20. Um trabalho que represente um serviço completo. Composto de tarefas identificáveis como um todo
 _____ 21. Que afete outras pessoas ou que outras pessoas dependam dele
 _____ 22. Não tenha contato com os outros, podendo ser feito sozinho.
 _____ 23. Com oportunidades de escolha de como realizá-lo
 _____ 24. Que ao realizá-lo, percebe-se logo que não foi feito como deveria ser feito.
 _____ 25. Que os superiores e colegas envolvidos no trabalho lhe digam como está sua qualidade no trabalho

**** DADOS COMPLEMENTARES SOBRE O FUNCIONÁRIO ****

Instrução: faça um “x” no espaço que corresponda a seu caso.

I – Sexo: Masculino () 1 Feminino () 2

II. Estado civil.

Solteiro () 1 Desquitado / divorciado/separado () 3
 Casado () 2 Viúvo () 4

III. Faixa etária.

Até 25 anos () 1 De 36 a 45 anos () 4
 De 26 a 30 anos () 2 Mais de 45 anos () 5
 De 31 a 35 anos () 3

IV. Tempo de trabalho no Banco do Brasil

Até 5 anos () 1 De 16 a 25 anos () 4
 De 6 a 10 anos () 2 Mais de 25 anos () 5
 De 11 a 15 anos () 3

V. Local de trabalho: Agência Belo Horizonte () 1
 Agência Praça Sete () 2
 Agência Inconfidentes () 3
 CESEC () 4

VI. Cargo:

Agência	Posto efetivo	()	1
	Caixa efetivo/ substituto freqüente	()	2
	Gerente de Negócios/ Gerente de Contas/Analista de Negócio/Auxiliar de Negócio/CG Corporate	()	3
	Gerente de Expediente/ Supervisor de Atendimento.	()	4

CESEC	Posto Efetivo	()	5
	Operador de Periférico	()	6
	Gerente de Equipe	()	7

VII. Qual era o seu nível escolar quando você entrou no BB?

- Nível superior completo ou incompleto () 1
 Segundo grau completo ou incompleto () 2
 Primeiro grau completo ou incompleto () 3

VIII. Qual o seu nível escolar atual?

- Nível superior completo ou incompleto () 1
 Segundo grau completo ou incompleto () 2
 Primeiro grau completo ou incompleto () 3

XIX. Há quanto tempo você trabalha na dependência atual?

- Até 5 anos () 1
 De 6 a 10 anos () 2
 De 11 a 15 anos () 3
 De 16 a 25 anos () 4
 Mais de 25 anos () 5

11 ANEXOS

ANEXO A – Perfil amostra da pesquisa de Macedo (1990)

Setor de trabalho:

Agência - 54%

CESEC - 46%

Sexo:

Masculino - 55%

Feminino - 45%

Estado civil:

Casados - 56%

Solteiros - 37%

Separados - 7%

Faixa etária

Até 25 anos – 5%

De 26 a 35 anos – 70%

Mais de 35 anos – 25 %

Tempo de trabalho na empresa:

Ate 10 anos – 55%

De 11 a 25 anos – 42%

Mais de 25 anos – 3%

Exercício de supervisão

Não supervisão – 85%

Supervisão – 15%

ANEXO B – Variáveis do modelo por setor de trabalho na pesquisa de Macedo (1990)

VARIÁVEIS	CESEC		AGÊNCIA		t. TESTE	PROBABILIDADE (P)
	MÉDIA	D.PADRÃO	MÉDIA	D.PADRÃO		
VH	4.55	1.49	4.21	1.72	1.46	0.1466
IT	4.30	1.32	5.13	1.30	-3.85	0.0002
ST	5.66	1.13	5.72	0.98	-0.34	0.7370
AU	4.59	1.20	5.16	1.00	-3.18	0.0020
FI	5.56	0.91	5.47	1.03	0.56	0.5732
FE	5.03	1.14	4.70	1.12	1.78	0.0770
IR	5.60	0.94	5.95	0.77	-2.49	0.0141
PST	5.47	0.82	5.03	0.93	3.01	0.0031
PRR	5.09	0.87	5.20	0.70	-0.88	0.3826
CRR	5.38	0.74	5.05	0.82	2.53	0.0126
SGT	5.37	1.00	4.79	0.99	3.56	0.0005
MIT	5.33	0.87	5.28	0.69	0.42	0.6772
SPC	5.13	0.98	4.98	1.01	0.91	0.3640
SS	5.28	1.20	5.22	1.22	0.32	0.7508
SC	5.72	1.01	4.99	1.22	3.94	0.0001
SAS	5.18	0.91	5.55	0.66	2.84	0.0052
SS	5.22	1.13	4.85	1.19	1.90	0.0590

FONTE - Macedo (1990)

NOTAS - Significativo para p menor ou igual a 0.05

Altamente significativo para p menor ou igual a 0.01

ANEXO C – Variáveis do modelo para tempo de trabalho na empresa na pesquisa de Macedo (1990)

VARIÁVEIS	ATÉ 10 ANOS	DE 11 A 25 ANOS	MAIS DE 25 ANOS	F. TESTE	PROBABILIDADE (P)
	MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA		
VH	4.30	4.49	3.93	0.53	0.5914
IT	4.78	4.77	3.94	0.92	0.4022
ST	5.64	5.78	5.47	0.45	0.6381
AU	4.96	4.85	4.60	0.33	0.7182
FI	5.48	5.59	5.07	0.79	0.4546
FE	4.62	5.13	5.07	3.79	0.249
IR	5.65	5.96	5.73	2.37	0.0969
PST	5.13	5.35	5.50	1.26	0.2874
PRR	4.98	5.34	5.50	4.53	0.0124
CRR	5.09	5.32	5.30	1.44	0.2405
SGT	4.99	5.09	5.64	1.02	0.3648
MIT	5.27	5.35	5.17	0.25	0.7833
SPC	5.01	5.11	4.80	0.34	0.7122
SS	5.14	5.27	6.60	3.61	0.0296
SC	5.35	5.25	5.80	0.55	0.5812
SAS	5.25	5.53	5.47	2.18	0.1165
SS	4.99	5.05	5.13	0.07	0.9319

FONTE - Macedo (1990)

NOTAS - Significativo para p menor ou igual a 0.05

Altamente significativo para p menor ou igual a 0.01

ANEXO D – Variáveis do modelo para exercício de supervisão na pesquisa de Macedo (1990)

VARIÁVEIS	NÃO		SIM		t. TESTE	PROBABILIDADE (P)
	MÉDIA	D.PADRÃO	MÉDIA	D.PADRÃO		
VH	4.22	1.47	5.16	1.09	-2.92	0.0041
IT	4.77	1.37	4.64	1.39	0.42	0.6746
ST	5.63	1.09	6.03	0.68	-1.67	0.0962
AU	4.85	1.17	5.16	0.87	-1.19	0.2374
FI	5.51	0.95	5.54	1.11	-0.11	0.9112
FE	4.78	1.14	5.25	1.08	-1.81	0.0722
IR	5.73	0.88	6.09	0.74	-1.81	0.0726
PST	5.12	0.90	5.84	0.66	-3.62	0.0004
PRR	5.09	0.77	5.51	0.77	-2.45	0.0154
CRR	5.17	0.79	5.32	0.87	-0.80	0.4276
SGT	5.02	0.99	5.25	1.23	-1.00	0.3186
MIT	5.24	0.79	5.62	0.56	-2.14	0.0338
SPC	4.97	1.01	5.47	0.86	-2.24	0.0264
SS	5.52	1.20	5.72	1.14	-2.06	0.0410
SC	5.26	1.22	5.65	0.90	-1.46	0.1468
SAS	5.33	0.84	5.67	0.45	-1.88	0.0626
SS	4.91	1.21	5.61	0.65	-2.68	0.0081

FONTE - Macedo (1990)

NOTAS - Significativo para p menor ou igual a 0.05

Altamente significativo para p menor ou igual a 0.01