

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

**INVESTIGANDO AS RELAÇÕES ENTRE  
POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS E OS CONSTRUTOS  
COMPROMETIMENTO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

**Renata Simões Guimarães e Borges**

Belo Horizonte / Minas Gerais

2005

RENATA SIMÕES GUIMARÃES E BORGES

**INVESTIGANDO AS RELAÇÕES ENTRE  
POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS E OS CONSTRUTOS  
COMPROMETIMENTO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Organizações e Recursos Humanos

Orientador: Prof. Dr. Antônio Luiz Marques  
Universidade Federal de Minas Gerais

Belo Horizonte, março de 2005

*Ao meu marido, Mário, pelo amor e paciência e à  
minha filha, Natália, por dar sentido à minha  
existência.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Prof. Dr. Antônio Luiz Marques, pela orientação, incentivo à pesquisa e exemplo de competência profissional.

A todos os professores do CEPEAD, em especial ao professor Ricardo Veiga, pelos esclarecimentos na análise estatística dos dados e ao professor Ivan Beck, pelas críticas pertinentes ao projeto de pesquisa.

Ao professor Lúcio Flávio, pela minuciosa leitura e críticas valiosas na apresentação do projeto de pesquisa.

À Sandra Félix, pelo envolvimento pessoal e ajuda decisiva para a realização da pesquisa.

Ao Sr. José Tadeu de Moraes, diretor presidente da Samarco, por permitir e apoiar a pesquisa na empresa.

À Vanini Duarte, chefe do departamento de gestão de pessoas da Samarco na unidade de Germano, pela receptividade, confiança, apoio e pelas informações fornecidas.

À Paula Felletti, analista de recursos humanos, pela colaboração e ajuda na programação de visitas e durante a aplicação dos questionários.

Aos colegas do mestrado da turma 2003, pelo convívio, troca de informações e auxílio nos momentos de angústia. Particularmente à Rosana, Ronara e Mariane, pela amizade. Aos colegas da turma de mestrado de 2002 e 2004, pelo convívio ainda que reduzido.

Aos colegas, Alexandre Dias, pela paciência e esclarecimento de todas as questões relativas à modelagem de equações estruturais e Plínio, pelas dicas envolvendo a análise dos dados.

Aos funcionários da Secretaria do CEPEAD, sem exceção, pela consideração nos meses em que estive ausente.

*Eu prefiro na chuva caminhar, que em dias tristes em casa me  
esconder. Prefiro ser feliz, embora louco, que viver conformado.*

*Martin Luther King*

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é verificar as relações entre as políticas de recursos humanos e os construtos comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho em uma grande empresa mineradora de Minas Gerais. Foi realizado um estudo de caso descritivo exploratório, cuja fonte de dados contou com duas entrevistas com funcionários da área de RH, análise documental e questionários aplicados em uma amostra estratificada intencional de 190 respondentes. Foi considerada relevante a análise das práticas de gestão de pessoas por se tratar de um assunto importante que tem passado, recentemente, por redefinições na tentativa de alinhar as políticas de RH às estratégicas e objetivos organizacionais. O comprometimento organizacional é importante porque para as empresas, uma força de trabalho comprometida resulta em alta produtividade, grande flexibilidade e outras conseqüências relacionadas com os resultados financeiros. Já a qualidade de vida no trabalho pode ser encarada como uma tecnologia capaz de auxiliar no atendimento das novas exigências do ambiente, priorizando gestões mais participativas, redimensionamento do sistema de recompensas, reestruturação do trabalho, melhorias físicas e tangíveis nas condições de trabalho com o objetivo de proporcionar satisfação aos empregados e aumentar a produtividade. Por meio da análise descritiva dos dados foi possível identificar que os programas de plano de carreira, recrutamento e seleção obtiveram menos de 70% de aceitação. Esse índice também surgiu quando a satisfação com a compensação foi avaliada. Considera-se pontos de atenção as práticas relacionadas a comunicação e também a política de remuneração e benefícios. Quando avaliada a identidade com a tarefa observa-se que também constitui um ponto de atenção. Merecem destaque positivo as práticas que tratam das condições de trabalho e segurança, qualidade de vida no trabalho e treinamento e desenvolvimento. Em relação às satisfações contextuais foram avaliadas positivamente a satisfação com segurança, com o ambiente social, com a possibilidade de crescimento e com a supervisão. Quando questionados sobre a natureza da tarefa atingiram níveis satisfatórios e altos os indicadores de inter-relacionamento, significado da tarefa, variedade de habilidades, feedback intrínseco, autonomia e feedback extrínseco. Posteriormente, foi analisado o modelo proposto nessa pesquisa, lembrando que a proposição desse modelo surgiu como conseqüência da necessidade de relacionar as políticas de RH com os construtos comprometimento e QVT. O modelo foi devidamente validado e os resultados sugerem que há uma grande influência do construto políticas de RH nas satisfações contextuais. No entanto, não foi evidente a relação entre as políticas de RH e a natureza da tarefa. Também se observou que há uma relação entre as políticas de RH e o comprometimento. A influência dos indicadores em seus respectivos construtos também é analisada neste modelo. Pode-se considerar que os resultados obtidos são consistentes e reforçam a necessidade de estudar a relação da empresa com seu funcionário para permitir que a organização atinja seus objetivos de produtividade e eficiência como também considere a satisfação das aspirações, desejos e necessidades individuais.

Palavras-chave: 1. Recursos humanos; 2. Comprometimento; 3. Qualidade de vida no trabalho; 4. Administração

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas da investigação do “Comprometimento Organizacional” .....	36
FIGURA 2	Hierarquia das Necessidades de Maslow .....	42
FIGURA 3	Teoria da Motivação-higiene de Herzberg .....	43
FIGURA 4	Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa .....	52
FIGURA 5	Modelo proposto .....	64
FIGURA 7	Política de treinamento e desenvolvimento da Samarco .....	74
FIGURA 8	Estrutura de cargos da Samarco .....	75
FIGURA 9	Programas de qualidade de vida da Samarco .....	77
FIGURA 10	Faixa etária dos respondentes .....	79
FIGURA 11	Estado civil .....	80
FIGURA 12	Grau de escolaridade .....	81
FIGURA 13	Tempo de trabalho na empresa .....	82
FIGURA 14	Área de atuação .....	83
FIGURA 15	Tempo de permanência no mesmo cargo ou função .....	84
FIGURA 16	Remuneração .....	85
FIGURA 17	Modelo proposto .....	113
FIGURA 18	Modelo final .....	115
FIGURA 19	Modelo final .....	125



## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1	Evolução da administração de RH no Brasil .....	23
QUADRO 2	Missão, valores e objetivos da Samarco .....	70
QUADRO 3	Política integrada de gestão da Samarco .....	71

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Origem da qualidade de vida no trabalho .....	48
TABELA 2	Resultados de pesquisas internacionais sobre satisfação no trabalho .....	55
TABELA 3	Resultados de pesquisas nacionais sobre satisfação no trabalho .....	55
TABELA 4	Distribuição da população quanto ao cargo .....	59
TABELA 5	Amostra calculada e amostra obtida .....	60
TABELA 6	Índice para a avaliação dos resultados .....	64
TABELA 7	Frequência dos indicadores de comunicações .....	86
TABELA 8	Frequência dos indicadores de plano de carreira .....	87
TABELA 9	Frequência dos indicadores de qualidade de vida no trabalho .....	88
TABELA 10	Frequência dos indicadores de recrutamento e seleção .....	88
TABELA 11	Frequência dos indicadores de treinamento e desenvolvimento .....	89
TABELA 12	Frequência dos indicadores de remuneração e benefícios .....	90
TABELA 13	Frequência dos indicadores de condições de trabalho e segurança .....	90
TABELA 14	Frequência dos indicadores de comprometimento afetivo .....	91
TABELA 15	Frequência dos indicadores de comprometimento instrumental .....	92
TABELA 16	Frequência dos indicadores de comprometimento normativo .....	93
TABELA 17	Frequência dos indicadores de variedade de habilidades .....	94
TABELA 18	Frequência dos indicadores de identidade da tarefa .....	94
TABELA 19	Frequência dos indicadores de autonomia .....	95
TABELA 20	Frequência dos indicadores de feedback intrínseco .....	96
TABELA 21	Frequência dos indicadores de feedback extrínseco .....	96
TABELA 22	Frequência dos indicadores de inter-relacionamento .....	97
TABELA 23	Frequência dos indicadores significado da tarefa .....	97

TABELA 24	Frequência dos indicadores de satisfação com segurança .....	98
TABELA 25	Frequência dos indicadores de satisfação com a compensação .....	99
TABELA 26	Frequência dos indicadores de satisfação com o ambiente social .....	99
TABELA 27	Frequência dos indicadores de satisfação com a supervisão .....	100
TABELA 28	Frequência dos indicadores de satisfação com a possibilidade de crescimento .....	100
TABELA 29	Indicadores da natureza da tarefa.....	101
TABELA 30	Indicadores de satisfações contextuais .....	102
TABELA 31	Indicadores das políticas de RH .....	102
TABELA 32	Análise dos dados ausentes .....	105
TABELA 33	Análise dos <i>outliers</i> após a utilização do crivo .....	106
TABELA 34	Testes de normalidade .....	107
TABELA 35	Teste de linearidade para o construto Comprometimento .....	108
TABELA 36	Teste de linearidade para o construto Dimensão Básica da Tarefa .....	109
TABELA 37	Teste de linearidade para o construto Satisfações Contextuais .....	109
TABELA 38	Teste de linearidade para o construto Políticas de Recursos Humanos .....	110
TABELA 39	Teste KMO e Bartlett .....	111
TABELA 40	Carga dos fatores .....	112
TABELA 41	Resultado dos indicadores para o modelo final .....	117
TABELA 42	Confiabilidade composta .....	117
TABELA 43	Teste de significância .....	118

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1	Problema de pesquisa .....	17
1.2	Objetivo .....	18
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
2.1	A administração de recursos humanos – evolução e tendências .....	21
2.1.1	As políticas de recursos humanos .....	27
2.2	Comprometimento organizacional .....	34
2.2.1	O modelo de três dimensões .....	38
2.3	Qualidade de vida no trabalho – origem e evolução .....	39
2.3.	O modelo das dimensões básicas da tarefa .....	49
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>58</b>
3.1	Caracterização da pesquisa .....	58
3.2	População e amostra .....	59
3.3	Coleta dos dados .....	61
3.4	Análise dos dados .....	63
<b>4</b>	<b>ORGANIZAÇÃO, DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>68</b>
4.1	A Samarco .....	68
4.2	As políticas de recursos humanos .....	71
4.3	Análise descritiva dos dados .....	78
4.3.1	Perfil dos empregados .....	79
4.3.2	Políticas de Recursos Humanos .....	86
4.3.3	Comprometimento no trabalho .....	91
4.3.4	Qualidade de vida no trabalho .....	93

4.4	Resumo dos resultados .....	101
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DO MODELO PROPOSTO .....</b>	<b>104</b>
5.1	Análise dos dados ausentes .....	104
5.2	Análise dos valores extremos .....	106
5.3	Normalidade .....	107
5.4	Linearidade .....	108
5.5	Análise fatorial exploratória .....	110
5.7	Modelagem de equações estruturais .....	112
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>122</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>128</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>134</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Em virtude das profundas transformações ocorridas na década de 90, marcada pela abertura de mercados, a livre concorrência e o acesso fácil às informações; novas políticas de gestão foram implementadas nas organizações de forma a garantir a flexibilização, minimizar os custos de produção e aumentar a produtividade para sobreviver nesse ambiente econômico incerto que se formou.

O que se torna necessário avaliar é quão profundas foram essas mudanças, o que isso trouxe de positivo e negativo para os trabalhadores e como ficou a relação da empresa com seus funcionários.

A adoção de novas políticas de gestão como reengenharia, downsizing, terceirização e informatização resultaram em vários processos de corte de pessoal. O conceito de emprego foi reavaliado, os trabalhadores que permaneceram na empresa tiveram que se acostumar com a insegurança e o medo de perder o emprego, ao mesmo tempo em que tomaram as rédeas de suas carreiras surgindo assim novos conceitos como “empregabilidade”. Com isso, os indivíduos começaram a investir na própria educação para tornarem-se mais competitivos no mercado.

Por outro lado, as organizações começaram a preocupar-se com a “empresabilidade”, ou seja, adotar práticas e procedimentos com o objetivo de se tornarem atrativas para os profissionais. Além de reter talentos a empresa, para melhorar sua produtividade, deveria procurar no mercado pessoas com habilidades e competências específicas. Tudo isso, porque o capital humano começou a ser visto como um diferencial e trabalhadores competentes passaram a ter

grande valor no mercado, prova disso são os programas trainees e o surgimento de empresas especializadas em recrutar executivos capazes.

Logo, as funções do departamento de recursos humanos tiveram que ser revistas, sofrendo também processos de reestruturação. Percebe-se claramente que houve uma ampliação da perspectiva da área de atuação de RH dentro das organizações. Da mesma forma que ocorreu um aumento de responsabilidade, houve também, maior cobrança e expectativa de retorno exigindo da área uma atuação mais dinâmica e estratégica. Segundo Gutierrez (1996), uma das tarefas fundamentais dos profissionais de recursos humanos seria avaliar as mudanças nos meios econômico-social, tecnológico e político e elaborar estratégias de crescimento para a empresa.

As abordagens da qualidade de vida no trabalho e comprometimento nas organizações representam caminhos importantes para o desenvolvimento auto-sustentado das empresas, em que há o esforço deliberado em alcançar tanto a produtividade e eficiência organizativas quanto a satisfação das aspirações, desejos e necessidades individuais (MORAES et al., 1995). Honório (1998) afirma que a Qualidade de Vida no Trabalho representa uma possibilidade de retomar a discussão sobre o sentido do trabalho humano e o reconhecimento do saber do trabalhador, assim como uma ferramenta que pode ser utilizada para alavancar ganhos de produtividade e competitividade para as empresas. Para Moraes et al. (1995), a QVT deve ser encarada como uma tecnologia capaz de auxiliar no atendimento das novas exigências do ambiente, priorizando gestões mais participativas, redimensionamento do sistema de recompensas, reestruturação do trabalho executado ou gerando melhorias físicas e tangíveis nas condições de trabalho com a intenção de proporcionar satisfação aos empregados e aumentar a produtividade da empresa.

Para as organizações, possuir uma força de trabalho comprometida resulta em alta produtividade, grande flexibilidade, melhoria na assistência ao cliente e outras conseqüências relacionadas com a performance financeira (ABREU, 2004). O comprometimento pode ser definido como um processo através do qual os indivíduos expressam sua preocupação com o bem estar e o sucesso da organização em que atuam. A forte crença e aceitação pelo indivíduo dos valores e objetivos da organização caracterizam um funcionário comprometido assim como o desejo de exercer considerável esforço em favor da empresa e o desejo de se manter na organização (MORAES et al., 1995).

Diante dessas condições, considerou-se necessário avaliar as políticas de recursos humanos utilizando os construtos de Comprometimento Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho. O construto Qualidade de Vida no Trabalho foi escolhido por abranger praticamente todas as políticas de recursos humanos na percepção dos trabalhadores. O construto Comprometimento Organizacional por avaliar índices fundamentais que revelam a relação do funcionário com a empresa refletindo assim, as políticas de recursos humanos implementadas. Também, vários modelos foram desenvolvidos nessas áreas que contam com uma vasta literatura a respeito.

O estudo de caso foi realizado na Samarco Mineração S.A., uma empresa de lavra, beneficiamento, pelotização e exportação de minério de ferro. O minério de ferro é insumo fundamental para o desenvolvimento de qualquer país, estando presente na fabricação de máquinas e equipamentos, construção civil e bens de consumo. As reservas mundiais do Brasil são da ordem de 21 bilhões de toneladas, o que o coloca em quinto lugar entre os países detentores de maiores quantidades de minério. Apesar da concentração da produção, o setor apresenta empresas de pequeno porte que exploram juntas em torno de um milhão de



toneladas anuais e vendem sua produção para grandes mineradoras ou pequenas metalúrgicas. A organização a ser pesquisada ocupou o quarto lugar entre as empresas brasileiras produtoras de minério de ferro pelotizado em 2002.

Em relação à administração de recursos humanos, a empresa possui uma gestão integrada de recursos humanos promovendo ações de desenvolvimento de pessoas, definidas com base no planejamento estratégico da empresa, programas contínuos de treinamento e desenvolvimento, sistemas de avaliações periódicas de desempenho e clima organizacional, programas de remuneração variável e participação nos lucros e benefícios como previdência privada, assistência médica e seguro de vida em grupo.

Do ponto de vista acadêmico-científico, o presente trabalho será relevante por relacionar as políticas de recursos humanos diretamente com os construtos de Qualidade de Vida no Trabalho e Comprometimento Organizacional, além de dar continuidade as pesquisas sobre o assunto. O estudo proporciona também, um conhecimento aprofundado da organização a ser estudada e suas particularidades, possibilitando a revisão ou implantação de políticas de recursos humanos mais eficazes.

### **Problema de pesquisa**

Diante disso, o seguinte problema é colocado para pesquisa: **Em que medida as políticas de recursos humanos da organização afetam os indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho e Comprometimento dos funcionários?**

Perguntas específicas também foram propostas com o objetivo de facilitar a solução do problema colocado para pesquisa:

- a) Qual o nível de Qualidade de Vida no Trabalho medido por meio dos conceitos natureza da tarefa e satisfações contextuais propostas no Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa de Hackman e Oldham (1975)?
- b) Qual o nível de Comprometimento dos funcionários da empresa considerando os enfoques afetivo, instrumental e normativo do modelo das três dimensões de Meyer e Allen (1997)?
- c) Qual a relação entre as políticas recursos humanos e os construtos de QVT e Comprometimento?

## **1.2 Objetivo**

Objetivou-se com este trabalho, relacionar as Políticas de Recursos Humanos com os conceitos de Comprometimento, Natureza da Tarefa e Satisfações Contextuais, os dois últimos oriundos no construto de Qualidade de Vida no Trabalho.

Foi possível, então, avaliar em que medida as Políticas de Recursos Humanos afetam o Comprometimento Organizacional, a Natureza da Tarefa e as Satisfações Contextuais. Foi avaliado em que medida os indicadores comprometimento afetivo, instrumental e normativo influenciam afetam o construto Comprometimento. Bem como a influência dos indicadores autonomia, significado da tarefa, feedback intrínseco, feedback extrínseco, inter-relacionamento, identidade com a tarefa e variedade de habilidades no conceito de Natureza

da Tarefa. E, finalmente, foi possível relacionar as Satisfações Contextuais com seus indicadores satisfação com segurança, satisfação com a compensação, satisfação com a supervisão, satisfação com a possibilidade de crescimento e satisfação com o ambiente social.

Esta dissertação está dividida em seis capítulos. No segundo capítulo encontra-se o referencial teórico que está dividido em três tópicos. O primeiro tópico trata da administração de recursos humanos, evolução, tendências e as políticas de RH. O segundo aborda o Comprometimento no Trabalho enfatizando o modelo das três dimensões de Meyer e Allen (1997). E finalmente, o terceiro tópico trata da origem e evolução da qualidade de vida no trabalho destacando o modelo das dimensões básicas da tarefa de Hackman e Oldham (1975) que também foi utilizado neste estudo. O referencial teórico foi estruturado de forma a proporcionar um maior entendimento sobre os assuntos colocados no problema de pesquisa.

O terceiro capítulo explica a metodologia utilizada no trabalho – caracterização da pesquisa, população e amostra, coleta dos dados e análise dos dados.

No capítulo quatro, a empresa pesquisada é caracterizada destacando as políticas de recursos humanos implementadas na organização. Esse capítulo também trata da descrição e análise dos dados relacionados aos construtos.

No capítulo cinco, são abordados os métodos estatísticos utilizados para analisar e validar o modelo proposto bem como os resultados obtidos. E, por fim, no sexto capítulo algumas considerações finais foram descritas.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste trabalho, procurou-se apresentar um arcabouço teórico consistente com o problema central desta pesquisa e com os objetivos propostos. Dessa forma, os temas Políticas de Recursos Humanos, Comprometimento Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho foram abordados e divididos em tópicos.

No primeiro tópico, trata-se da administração de recursos humanos, seu surgimento até as últimas tendências referenciadas por alguns autores da área, sem se esquecer de particularizar o desenvolvimento da gestão de RH no Brasil. Em seguida, as políticas de recursos humanos tratadas nesta pesquisa foram descritas para facilitar a compreensão do assunto.

O foco, no segundo tópico, foi o Comprometimento Organizacional, abordando os principais enfoques propostos. Foi enfatizado o Modelo das Três Dimensões de Meyer e Allen (1997) utilizado nesta pesquisa.

E finalmente, no terceiro tópico, abrangem-se os antecedentes históricos, origem e evolução do movimento da Qualidade de Vida no Trabalho. São descritas as principais abordagens teóricas sobre o tema merecendo destaque o Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa desenvolvido por Hackman e Oldham (1975), que também foi utilizado na pesquisa. Por fim, algumas considerações sobre os estudos recentes acerca do tema.

## **2.1. A Administração de Recursos Humanos – evolução e tendências**

A preocupação com os trabalhadores surgiu ainda que muito timidamente com a administração científica de Taylor (1976). O gerente tinha como função selecionar o trabalhador adequado para realizar uma determinada tarefa oferecendo treinamento e aperfeiçoamento de forma a aumentar a produtividade (WERTHER; DAVIS, 1983). De acordo com Fischer (1998), a administração de recursos humanos realmente apareceu quando os empregados passaram a constituir um fator de produção, alterando o foco, que antes era exclusivamente na tarefa, para atuar sobre o comportamento das pessoas. No final da década de 20, surgem os primeiros estudos, com os quais se tem como objetivo estudar o homem no trabalho, por meio da pesquisa que Elton Mayo (1959) realizou na Western Electric chamando a atenção para fatores do comportamento humano, como satisfação no trabalho, relação com a supervisão, influência das condições físicas de trabalho, antes ignorados, que influenciavam a produtividade da empresa.

A gestão de recursos humanos tem seu desenvolvimento marcado, ao longo da história, por características sociais e culturais de cada época, atendendo sempre a um conjunto de necessidades empresarias. Foi nos Estados Unidos que a gestão de recursos humanos adquiriu importância e, aos poucos, foi se desenvolvendo e ocupou o espaço que hoje lhe é destinado nas organizações (GUTIERREZ, 1991).

Nas décadas de 40 e 50, o Estado americano interveio nas relações trabalhistas com a aprovação de leis sobre saúde, segurança, discriminação no emprego e pensões, obrigando o departamento de RH a ampliar suas atividades que antes se restringiam a recrutamento e

seleção. Mesmo assim, essas responsabilidades assumiram um caráter tradicional voltado para atividades técnicas e burocráticas.

As políticas de RH foram evoluindo de acordo com as pressões externas – sindicato, governo e mercado – e as necessidades organizacionais. Na década de 40 havia uma preocupação com as relações trabalhistas e os processos de recrutamento e seleção. O treinamento passou a ser incorporado na década de 50. Nos anos 60 e 70, questões como legislação e regulamentação, remuneração, benefícios e avaliação foram incorporadas. As políticas e procedimentos, nessa época, segundo Gutierrez (1991), tendiam a ser mais adaptados à cultura organizacional do que à real necessidade dos trabalhadores.

E finalmente, na década de 80, assistência médica, contenção de custos, projeto organizacional, trabalho em equipe e comunicação passaram a ser de responsabilidade do departamento de RH (ULRICH, 2000). É justamente nessa época que os movimentos de humanização do trabalho atingiram seu apogeu e programas de melhorias das condições de trabalho, reestruturação de tarefas, estilos de gerências participativas, trabalho em equipe e círculos de qualidade caracterizaram o comportamentalismo marcado pelo excesso no indivíduo.

Com as mudanças ocorridas no cenário mundial na década de 90, o ambiente tornou-se mais complexo exigindo das organizações flexibilidade, criatividade e eficiência para sobreviver. Para as organizações, o diferencial passou a ser o capital humano buscando estratégias de gestão específicas e inovadoras. É nesse contexto que conceitos como aprendizagem organizacional e competências individuais chegam às empresas combinadas com os discursos: as pessoas são nosso maior capital ou nossos colaboradores estão em primeiro lugar.

No Brasil, o desenvolvimento da administração de recursos humanos nas organizações limitou-se a imitar as práticas adotadas principalmente nos Estados Unidos. No entanto, a aplicação dessas soluções ocorreu em uma realidade distinta encontrando alguns obstáculos em sua implementação. Albuquerque (1987), recorrendo à descrição apresentada por vários autores, destaca quatro fases nas quais se retratam a administração de recursos humanos no Brasil até a década de 1980. Essas fases encontram-se descritas no QUADRO 1.

QUADRO 1 – Evolução da administração de RH no Brasil

Fase “Pré-Histórica” (1900-1930)	Fase “Jurídico- Trabalhista” (1930-1950)	Fase Tecnicista (1950-1965)	Fase Administrativa (1965-...)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausência de legislação trabalhista;</li> <li>- Execução de funções protocolares;</li> <li>- Surgimento do “guarda-livros”;</li> <li>- “mistura” da administração de pessoal com outras funções auxiliares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intervenção no Estado na relação empregado-empregador;</li> <li>- Criação do Ministério do Trabalho e Departamento Nacional do Trabalho;</li> <li>- Criação das bases do sindicalismo brasileiro;</li> <li>- Elaboração da CLT;</li> <li>- Surgimento da Seção de Pessoal e do cargo de chefe de pessoal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Substituição do chefe de pessoal pelo administrador de pessoal;</li> <li>- Surgimento de novos métodos de descrição de cargos, avaliação de desempenho e pesquisa salarial;</li> <li>- O administrador passou a contar com especialistas para aprimorar seus conhecimentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Substituição do administrador de pessoal pelo gerente de relações industriais ou pelo gerente de RH;</li> <li>- Advento da abordagem sistêmica em RH;</li> <li>- Ecloração de novos movimentos sindicais (1978);</li> <li>- Tendência à abordagem participativa em recursos humanos.</li> </ul>

FONTE: Adaptado de ALBUQUERQUE, 1987, p.12.

A década de 90 é marcada pela adoção de modelos externos como reengenharia e downsizing estabelecendo novas relações de trabalho e levando a função de recursos humanos para as áreas operacionais. Embora a administração de recursos humanos no Brasil tenha apresentado um caráter conservador, ou seja, com ênfase nas atividades burocráticas, é possível apontar alterações significativas nas práticas e políticas do departamento de recursos humanos nos últimos anos. Isso porque, as constantes mudanças no contexto mundial, são alteradas também as organizações brasileiras, exigindo uma reorientação da função do RH. Além disso, com a reprodução das práticas americanas, há uma tendência de tornar a gestão de pessoas estratégica e constituí-la como uma fonte de vantagem competitiva (FISCHER, 1998).

A tendência do departamento de recursos humanos, tradicionalmente tratado como área de apoio, é assumir um posicionamento estratégico na empresa. Com o novo modelo de gestão de pessoas, pressupõe-se uma integração das diversas áreas da organização com sua estratégia corporativa. Além disso, o gerente de recursos humanos começa a participar da formulação da estratégia empresarial. Albuquerque (1987) já afirmava que, no Brasil, apesar do pessimismo em relação à participação do gerente de RH nas decisões estratégicas da organização, notava-se que ocorreu uma adaptação dos profissionais diante dessa nova exigência.

Com as alterações na área de recursos humanos é notório que um novo perfil passou a ser exigido dos profissionais de RH. A habilidade em perceber a empresa como um todo, capacidade de negociação e capacidade para tomar decisões constituem as principais habilidades percebidas. Enquanto, em relação aos conhecimentos necessários, destacam-se: políticas e estratégias de recursos humanos, sindicalismo, planejamento estratégico, desenvolvimento gerencial e, logicamente relações humanas no trabalho.

Segundo Bandeira e Marques (1999), o perfil das novas políticas de RH caracteriza-se pela formação de novas competências, orientação do corpo gerencial e acompanhamento das mudanças da cultura na empresa contribuindo para o desenvolvimento organizacional, ajustamento das demandas internas, administração de pessoal, promoção de trabalho em equipe e relações sociais. Além das tradicionais funções de treinamento, capacitação e desenvolvimento dos funcionários.

Ulrich (2000) propõe alterações mais profundas quando afirma que as atividades de RH deveriam ser interpretadas como resultados. Para o autor, a área deveria se alinhar às outras e começar a ser avaliada a partir de realizações e não de atividades. As práticas de recursos



humanos com os quais se enfatiza a cooperação – programas de qualidade de vida, círculos da qualidade, avaliações de desempenho e sistemas de remuneração participativos – quando bem ajustadas à estratégia empresarial, pode-se contribuir para o aumento da produtividade organizacional. Em relação às capacidades, o autor especifica que se trata do elo que faltava entre a estratégia e a ação funcionando como uma transição de missão, visão, estratégias e valores para a ação. O autor define ainda três capacidades essenciais para garantir os resultados do trabalho de RH, são elas: criar clareza estratégica, ser agente de mudança e gerar capital intelectual –competência e comprometimento.

A vantagem competitiva das organizações, de acordo com Fischer (1998), estaria na gestão de recursos humanos. As pessoas passariam a ser estratégicas porque pessoas motivadas e comprometidas seriam mais produtivas e estariam mais alinhadas à estratégia global da empresa. Assim seria possível garantir a diferenciação e a inovação necessárias para a sobrevivência no mundo competitivo.

A administração de recursos humanos, contudo, tem enfrentado com dificuldades essa fase de transição. A redefinição do perfil dos profissionais de RH e a reestruturação do próprio departamento exigem modificações que, para alguns, indicavam o fim da área de RH. Isso porque houve uma redução drástica no quadro de profissionais de recursos humanos, acentuou-se também a tendência de terceirização do setor e a descentralização para as demais áreas da empresa.

Mas, com certeza, o que mais contribuiu para sugerir que o fim da administração de recursos humanos como função organizacional estaria próximo foi sua passividade diante da mudança que se processava a sua volta. Enquanto os processos de transformação ocorriam em todas as instâncias das empresas, RH, em geral, permanecia na defensiva (FISCHER, 1998, p.116).

Coerentemente, Ulrich (2000) acrescenta que essa situação faz parte de uma profunda alteração do antigo pelo novo que emerge mais valorizado assumindo uma função essencial na estratégia dos negócios.

As práticas desenvolvidas pela área de recursos humanos, segundo Coelho e Dellagnelo (2003), buscaram transcender a esfera burocrática focando seus esforços em novas formas de gestão de mão-de-obra, mais adequadas ao efetivo desenvolvimento dos trabalhadores com os objetivos organizacionais.

Neste sentido, o equilíbrio entre o atendimento das necessidades organizacionais, voltadas para a melhoria do desempenho e a sustentação da competitividade, e o desenvolvimento de relações de trabalho satisfatórias, capazes de atrair e reter pessoas constituem fontes de vantagem competitiva (FACCHINI e BIGNETTI, 2004). Santos e Bolgar (2003) acrescentam que terão mais sucesso aquelas organizações que são capazes de tomar a informação e transformá-la rapidamente em uma oportunidade de novo produto ou serviço, isto é, o que impera é o conhecimento, o capital humano e o capital intelectual.

Até a década de 80, a produção acadêmica no Brasil era escassa e pontual. A partir de então, devido à maior visibilidade que a área de recursos humanos alcançou no contexto internacional há um crescente interesse da academia e dos profissionais pela área e os temas a ela relacionados (TONELLI et al., 2003). Os autores afirmam ainda que a maior publicação de RH no Enanpad – Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração no Brasil - entre 1991 e 2000 é a do CEPAD – Centro de pós-graduação e pesquisas em administração da Universidade Federal de Minas Gerais.

### **2.1.1 As políticas de recursos humanos**

Talvez a última atividade agregada à administração de recursos humanos seja alinhar as políticas de recursos humanos com o planejamento estratégico da organização como um todo (ULRICH, 2000). Para isso, os gerentes de RH, além de participar efetivamente da elaboração do planejamento estratégico e das decisões da empresa, devem preocupar-se com as atividades e políticas de RH de forma a garantir esse alinhamento, seja ele por meio do estabelecimento de metas específicas ou da elaboração de um planejamento estratégico para a área de gestão de pessoas.

Fischer e Albuquerque (2001) apontam as principais tendências em relação às práticas de RH, que são: migrar as funções de gestão de pessoas para a unidade de negócio, descentralizar as decisões de gestão de pessoas em favor do líder de negócio e fornecer novos processos em gestão de pessoas para os clientes internos.

É pensando nisso que as principais políticas – recrutamento e seleção, remuneração e benefícios, treinamento e desenvolvimento, comunicações, plano de carreira, condições de trabalho e segurança e qualidade de vida no trabalho – tradicionalmente de responsabilidade da área de RH, serão descritas a seguir. Não foi possível abranger, neste trabalho, todas as atividades relacionadas com a área de gestão de pessoas, em virtude disso, apenas as consideradas principais foram descritas e avaliadas na pesquisa.

O processo de recrutamento deve iniciar na maioria das vezes com a divulgação da vaga e habilidades requeridas primeiramente para os próprios funcionários da empresa, a menos que tais habilidades sejam tão específicas que certamente não seriam encontradas dentro da

organização. A seleção interna deve ser bem delimitada de forma a garantir equidade e clareza para não provocar sentimentos ambíguos naqueles que não preencheram as exigências do cargo. Lembrando que, além disso, o recrutamento e a seleção internos devem fazer parte de um programa mais abrangente que é o plano de carreiras ou gerenciamento de carreiras porque é por meio deles que o funcionário tem a oportunidade de galgar cargos superiores na organização (BOHLANDER et al., 2003).

Há uma tendência, na maioria das empresas, de terceirizar o recrutamento e seleção externos. As empresas especializadas em recrutamento mantêm uma equipe de psicólogos e um cadastro de candidatos conseguindo preencher as vagas nas empresas muito mais rapidamente e com melhor triagem do que os empregadores fariam sozinhos. A decisão final normalmente cabe ao responsável da área que solicitou a contratação por meio de entrevistas.

Alguns aspectos durante o processo de seleção devem ser considerados pela empresa de forma a garantir que o candidato não se sinta enganado e futuramente desmotivado com a realidade da organização. Questões como plano de carreira, sistemas de remuneração e benefícios e atividades do cargo devem ser ponderadas. Outra questão bastante discutida e foco das discussões em publicações nas revistas especializadas é o nível de exigência e a expectativa gerada durante o longo processo de seleção, em especial no caso dos trainees, e a real necessidade de habilidades e competências que as atividades inerentes ao cargo exigem. Esta discrepância é a principal causa das frustrações e falta de motivação gerada em recém-contratados.

A remuneração é definida segundo vários fatores que influenciam na composição do salário. Dentre eles, a capacidade de pagar da empresa, as faixas salariais da região, o custo de vida e a negociação coletiva. Usualmente, a organização realiza ou contrata pesquisas para avaliar se

os salários pagos estão de acordo com os oferecidos no mercado. As organizações determinam formalmente, na maioria das vezes, a faixa salarial de acordo com o cargo ocupado. Em função das inúmeras exigências proporcionadas pela alta competitividade e pela necessidade constante de inovação, as empresas se vêem obrigadas a estabelecer sistemas de remuneração mais coerentes com a realidade de mercado (COELHO E DELLAGNELO, 2003).

Para vincular a remuneração aos objetivos organizacionais, as empresas costumam estabelecer metas individuais formalizadas que servem como diretrizes para os gerentes garantirem que as políticas de salários e benefícios atinjam o objetivo pretendido. Essas metas associadas ao desempenho da empresa ao longo de um ano compõem a participação nos lucros e resultados da organização.

Um resultado do dinâmico ambiente de negócios atual é que se antes os gerentes pagavam por uma função ou cargo específico, hoje eles tiveram que mudar sua filosofia de remuneração para recompensar os funcionários com base em suas contribuições individuais para o sucesso da empresa. Um programa de remuneração, portanto, deve ser adaptado às necessidades da empresa e de seus funcionários (BOHLANDER et al., 2003).

Os benefícios são praticamente um direito adquirido do trabalhador porque deixou de ser um diferencial a passou a ser oferecido por grande parte das empresas. A diferença está na qualidade dos programas. Alguns benefícios são exigidos por lei: seguro-desemprego, previdência social e salários mínimos. Além desses, as empresas oferecem planos de assistência médica, seguro de vida e de invalidez, previdência privada, cooperativas de crédito entre outros.

O treinamento é um processo de aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes mais focalizado e orientado para questões de curto-prazo. Enquanto o desenvolvimento é um processo mais longo que inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências. O processo de treinamento e desenvolvimento, além de envolver as atividades tradicionais, como levantamento das necessidades, projeto, implementação e avaliação deve considerar também o planejamento estratégico da organização, sendo utilizado como uma ferramenta estratégica para atingir os objetivos da empresa e de seus empregados. Tolfo (2000) acrescenta que desenvolver pessoas passou a ser não apenas o oferecimento de informação para que aprendam mais conhecimentos e destrezas, mas sim o oferecimento de uma formação básica para que aprendam novas atitudes.

Milkovich e Bouderau (2000) afirmam que existe uma crescente evidência de que os investimentos em treinamento estão associados ao aumento de lucratividade no longo-prazo, e que as empresas que reorganizam suas operações com base em programas como trabalho em equipes e círculos de qualidade conseguem maior produtividade se esses programas estiverem em sintonia com a educação do trabalhador. Os autores acrescentam que uma das missões essenciais da organização deve ser a criação do conhecimento utilizando o treinamento e desenvolvimento como uma forma de promover a aprendizagem organizacional.

A comunicação dentro da organização pode assumir quatro funções básicas: controle, motivação, expressão emocional e informação. Quando o funcionário recebe orientações formais acerca da estrutura e hierarquia da empresa, código de ética e de conduta, a comunicação está exercendo a função de controle. A comunicação age como fator motivacional quando esclarece ao funcionário suas atividades, fornece feedback dos superiores e colegas e informa sobre a qualidade de seu desempenho. A comunicação atua

como meio para a expressão emocional porque funciona como um mecanismo, no qual os membros de um grupo de trabalho expressam suas frustrações e sentimentos de satisfação. A comunicação atua como mantenedora da informação facilitando o processo de tomada de decisões transmitindo os dados para a identificação e avaliação das alternativas (BOHLANDER et al., 2003).

Para facilitar a transmissão de informações, as organizações disponibilizam diversos canais de comunicação: internet, e-mails, intranet, jornais, murais, quadros de aviso, panfletos, outdoors, entre outros. Além de transmitir informações aos funcionários, as organizações normalmente disponibilizam espaços para ouvir reclamações e sugestões.

O plano de carreira talvez tenha sido uma das políticas de recursos humanos que mais sofreram alterações e vem assumindo um elevado grau de complexidade onde constata-se uma certa dificuldade com relação às formas de compensar o funcionário pelo trabalho prestado, segundo Coelho e Dallagnelo (2003). Conceitos de “empregabilidade” surgiram transferindo a responsabilidade pela gestão da carreira da organização para o indivíduo. Os trabalhadores assumiram um papel de maior destaque na construção de suas próprias carreiras acumulando conhecimento e experiências que tenham valor para a empresa e para o mercado.

Cabe à organização apoiar o trabalhador no gerenciamento de sua carreira fornecendo a ele informações valiosas como expectativas em relação ao seu trabalho e direções de crescimento dentro da empresa. Para que um programa de desenvolvimento de carreira seja efetivo, o pessoal da gerência de todos os níveis deve ser treinado quanto aos aspectos fundamentais do plano de cargo, da avaliação de desempenho, da análise de competências, do plano de carreira e do aconselhamento em geral (BOHLANDER et al., 2003).

Para prover um ambiente de trabalho saudável e seguro, as organizações investem em programas de diminuição dos riscos de acidentes, treinamento para segurança, fornecimento e obrigatoriedade no uso de equipamentos de proteção individual, reforçando esse valor nas metas organizacionais atingindo os funcionários diretamente na participação dos lucros e resultados, segundo Milkovich e Bouderau (2000). A organização deve também proporcionar condições de trabalho – equipamentos e recursos, instalações físicas, tecnologias e suporte – adequadas visando a melhorar a produtividade.

Programas de apoio ao trabalhador são frequentes na organização, gerando grandes benefícios, reduzindo custos mediante a diminuição dos níveis de absenteísmo e rotatividade, processos judiciais e manutenção dos índices de produtividade. Com esses programas, normalmente, procura-se apoiar o trabalhador em caso de estresse, qualquer tipo de dependência química, doenças graves, promovem-se programas anti-tabagismo ou simplesmente incentiva-se a prática de exercícios físicos. A maioria desses programas contribui para melhorar o clima organizacional. Além disso, Milkovich e Bouderau (2000) acrescentam que se trata de uma demonstração de que o empregador está comprometido com os relacionamentos de cooperação, respeita seus empregados, os vê como uma fonte sem sugestões lucrativas e fará esforços para atendê-los.

Considerando o novo contexto da relação empresa e funcionários, nota-se que a área de RH está passando por profundas mudanças, há uma tendência em assumir o papel de parceiro empresarial que alinha as políticas e práticas de gestão de pessoas às estratégias organizacionais, adicionando valor a investidores, clientes e funcionários (SANTOS e BOLGAR, 2003). No entanto, Fernandes (2002) sugere que o despreparo dos profissionais de RH, impeditivos institucionais e dificuldades em operacionalizar o controle estratégico de RH



distancia a teoria da prática, concluindo que na realidade são muito poucas as empresas cuja gestão de recursos humanos seja efetivamente estratégica.

Conclui-se que apesar do desenvolvimento tardio da área de gestão de pessoas no Brasil, até a década de 80, percebe-se que há um grande esforço dos profissionais dessa área no sentido de torná-la estratégica alinhando suas atividades com a estratégia e os objetivos organizacionais. Além disso, a tendência de importar tecnologias estrangeiras foi de suma importância para conscientizar os dirigentes que a gestão de recursos humanos merece lugar de destaque na empresa. Contudo, mesmo diante das limitações propostas por Fernandes (2002), pode-se afirmar que, a partir da década de 90, avanços satisfatórios foram obtidos nessa área na medida em que as políticas de recursos humanos foram revistas com o objetivo de adotar novas práticas de gestão como avaliação por competências individuais e gerência participativa.

Além das explicações sobre as políticas de recursos humanos e gestão de pessoas, é necessário abordar o tema Comprometimento Organizacional e posteriormente Qualidade de Vida no Trabalho, visando o objetivo proposto neste trabalho.

## 2.2. Comprometimento Organizacional

A partir dos anos 70 e início dos anos 80, o comprometimento do indivíduo com o trabalho passou a ser foco não somente de pesquisas e estudos acadêmicos como também conquistou espaço nas empresas (BASTOS, 1993) . Desde então, é difícil encontrar na literatura um tema que tenha atraído mais a atenção do que o comprometimento. Passou a ser um desafio para o departamento de recursos humanos manter os funcionários comprometidos, ao mesmo tempo em que as organizações passavam por profundas mudanças adotando técnicas de reengenharia, downsizing ou até mesmo passando por processos de fusões e aquisições. Um mal-estar tomou conta das empresas, os trabalhadores que não foram demitidos começaram a sofrer com a falta de estabilidade e o medo de perder o emprego (REGO, 2003).

Não há um consenso entre os autores a respeito da definição desse construto, embora todos concordem que se trata de um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização e que reduz a possibilidade de ele a abandonar (DIAS; MARQUES, 2002). No entanto, todos admitem também que é fundamental para a organização manter o trabalhador comprometido. Walton (1985), já afirmava que o funcionário comprometido contribui para aumentar a qualidade dentro da empresa, diminuir custos com desperdício, aumentar a utilização de máquinas em fábricas, diminuir o pessoal operacional e de suporte e, principalmente, reduzir a rotatividade de pessoal e o absenteísmo e acelerar a implementação de mudanças.

Na tentativa de definir o conceito, Gama (1993)<sup>1</sup> diz que se trata de uma atitude ou orientação para a organização unindo a identidade da pessoa à empresa. Comprometimento pode ser

---

<sup>1</sup> Citado por Bandeira (1999)

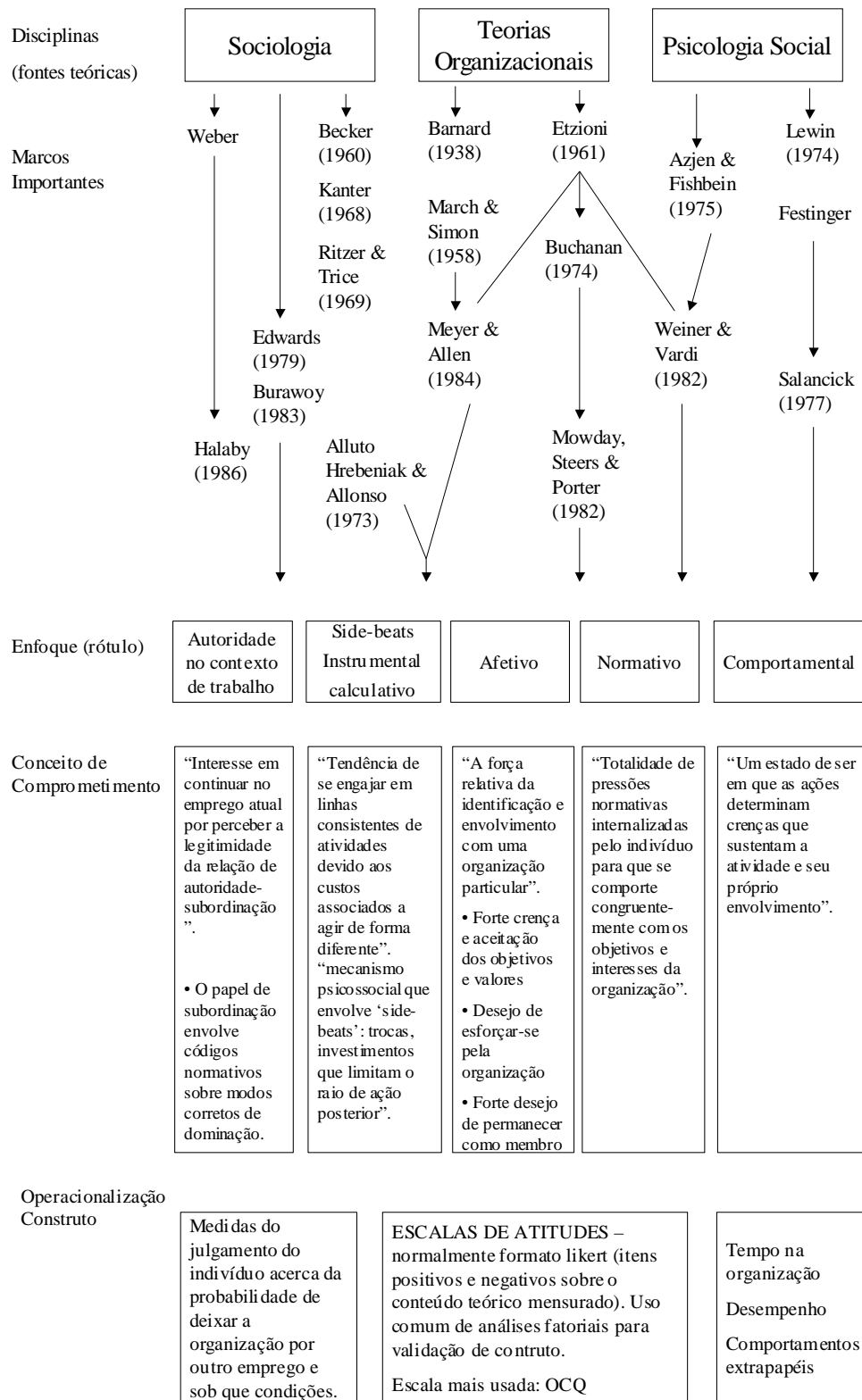
um fenômeno estrutural que ocorre como resultado de transações entre os atores organizacionais; ou um estado em que o indivíduo se torna ligado à organização por suas ações e crença ou ainda a natureza do relacionamento de um membro com o sistema como um todo (BANDEIRA, 1999, p.20).

Vários são os enfoques do comprometimento organizacional em diversas vertentes da pesquisa contribuindo para a compreensão do assunto. Na literatura, são apontados os enfoques afetivo, normativo, instrumental, comportamental e sociológico como principais. Embora vários modelos sejam identificáveis o mais generalizado abrange os componentes afetivo (grau em que o trabalhador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização), instrumental (grau em que o trabalhador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento de custos associados com sua saída da empresa) e normativo (grau em que o trabalhador possui o sentimento de obrigação ou dever moral de permanecer na organização) (REGO e SOUTO, 2004).

No enfoque afetivo, proposto por Mowday, Porter e Steers (1982), trata-se da natureza afetiva da relação de identidade do indivíduo com as metas da organização. O comprometimento, segundo Bastos (1993), poderia ser traduzido na forma como o indivíduo se identifica com a organização e seus objetivos e como ele deseja manter-se como membro, de modo a contribuir para a realização desses objetivos. A base desses estudos encontra-se nos trabalhos de Etzioni (1961) que relaciona os métodos utilizados pelas organizações para obtenção da obediência/concordância a padrões de envolvimento com os trabalhadores (MORAES et al., 1995).

Bastos (1993) apresenta uma síntese das principais abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas na investigação do comprometimento organizacional que estão representadas na FIG.1.

FIGURA 1 – Abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas na investigação do “Comprometimento Organizacional”



Fonte: BASTOS (1993)

O enfoque normativo advém das pesquisas desenvolvidas por Etzioni (1961) e dos trabalhos da psicologia social sobre poder e estrutura das atitudes. Nas pesquisas que Weiner e Vardi (1982) desenvolveram, propõem-se conceitos de cultura e motivação individual para explicar o comportamento humano. Segundo os autores, as pressões normativas seriam produzidas pela cultura definida como um conjunto de valores partilhados. Tais pressões associam-se aos sistemas de recompensas para influenciar o comportamento (BASTOS, 1993).

No enfoque instrumental, sugere-se que com a satisfação das necessidades e expectativas do indivíduo em relação a aspectos como salário, status e liberdade, faz-se surgir a ligação entre o indivíduo e a organização. Essa abordagem é resultado dos estudos de Becker (1960). O comprometimento seria um mecanismo psicossocial pelo qual impõem-se limites ou restringem ações futuras, mediante trocas estabelecidas entre as partes.

Influenciado pela psicologia social, no enfoque comportamental desenvolvido por Salancik (1977), pressupõe-se que as pessoas se tornam comprometidas pelas implicações de suas próprias ações. Assim, de acordo com Bandeira (1999), a auto-responsabilidade por um determinado ato leva ao desenvolvimento de certas atitudes que reafirmam esse comportamento estabelecendo um elo psicológico e comportamental consistente entre o indivíduo e a organização.

Conforme cita Bastos (1993), o enfoque sociológico decorre dos trabalhos de Becker (1960), Halaby (1986), Weber e teóricos marxistas como Edwards (1979) e Burrawoy (1983). O vínculo entre o indivíduo e a organização, na perspectiva de Halaby (1986), está baseado na legitimidade do regime de governo do empregador. Isso porque os trabalhadores trazem para

o ambiente de trabalho um conjunto de normas que especificam maneiras moralmente corretas de dominação, além de uma orientação básica para os seus papéis de subordinados.

### **2.2.1 O modelo das três dimensões de Meyer e Allen**

Com base nos enfoques abordados, diversos modelos sobre o comprometimento foram desenvolvidos. O caminho mais adotado, de acordo com Bastos (1993), tem sido o de formular uma tipologia de comprometimentos em cada enfoque teórico sendo tomado como uma modalidade de comprometimento, como fazem Meyer e Allen (2000). Dias e Marques (2002) apontam que o modelo das três dimensões – afetivo, instrumental e normativo – de Meyer e Allen (1991), apresenta-se bastante completo e abrangente.

Os autores acrescentam que as três dimensões podem ser mais bem compreendidas quando tratadas como componentes distintos. No entanto, os trabalhadores podem perceber os três estados simultaneamente, só que em níveis diferentes. Alguns trabalhadores, por exemplo, podem-se sentir uma vontade grande de permanecer na organização, aliada à necessidade e obrigação de ficar. Outros podem sentir uma grande vontade de permanecer na organização, mas não têm necessidade e nem sentem-se obrigados a tal.

Meyer e Allen (1990) sintetizam o conceito da seguinte forma:

Empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o querem. Aqueles cuja ligação está baseada no comprometimento instrumental, continuam empregados porque precisam. Empregados com alto grau de comprometimento normativo sentem que eles devem permanecer na organização (MEYER E ALLEN, 1990, p.03).

Ainda segundo os pesquisadores, quatro fatores influenciam o comprometimento afetivo: características pessoais, características da tarefa, experiência e características estruturais.

Dentre essas características, as experiências anteriores merecem destaque por proporcionarem ao funcionário um sentimento de competência e conforto na organização.

O comprometimento instrumental tem como base dois fatores: a magnitude ou o número de investimentos que o trabalhador realizou e a percepção de alternativas. Se o investimento for elevado, o trabalhador terá maior possibilidade de permanecer na organização porque os custos associados a deixar a empresa agem como um estado psicológico refletido na relação do funcionário com a organização (MEYER e ALLEN, 1997).

O comprometimento normativo é influenciado por aspectos sociais como cultura, família e o papel que a organização exerce na sociedade. A cultura e a família contribuem para a formação de um indivíduo comprometido principalmente com fatores normativos, à medida que repassam e enfatizam valores como lealdade à empresa a que pertencem. Aqueles cuja crença está galgada na expectativa que a organização nutre em possuir funcionários comprometidos, alimentada muitas vezes por práticas organizacionais, estão efetivamente comprometidos, principalmente, por características normativas.

Indivíduos afetivamente comprometidos estão motivados a contribuir mais vigorosamente para a organização, com desempenho mais elevado. Trabalhadores instrumentalmente comprometidos não possuem tendências que demonstrem desempenhos que ultrapassem o mínimo esperado. Indivíduos normativamente associados à organização tendem a contribuir positivamente para ela. No entanto, os sentimentos de obrigação não suscitam os mesmos entusiasmo e envolvimento afetivo (REGO e SOUTO, 2004).

O interesse no tema comprometimento baseia-se na evidência que dele derivam atitudes e comportamentos importantes para a organização, como assiduidade, pontualidade, intenção de

abandonar a organização, desempenho individual e organizacional e resistência à mudança, conforme apontado por diversos autores. Pode-se afirmar que, baseado na literatura, essas atitudes e comportamentos refletem, muitas vezes, as políticas de gestão de pessoas implementadas, ou seja, há uma relação entre o nível de funcionários comprometidos e as políticas de RH da organização. Conclui-se, ainda que o tipo de comprometimento também está relacionado com tais práticas, como é o caso do funcionário comprometido instrumentalmente e os sistemas de remuneração e benefícios e/ou políticas de treinamento e desenvolvimento quando bem ajustadas às expectativas do trabalhador.

O tópico seguinte aborda a Qualidade de Vida no Trabalho, origem e evolução do conceito, dando ênfase ao Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa de Hackman e Oldham (1975) que foi utilizado nesta pesquisa.



### **2.3 Qualidade de Vida no Trabalho – origem e evolução**

A experiência de Mayo (1959), iniciada em 1924, em Hawthorne, é considerada o primeiro estudo que teve como foco o comportamento humano nas organizações. O pesquisador estudou a influência das condições de trabalho sobre a produtividade, alterando diversos fatores como formas de pagamento, intervalos de descanso, jornada de trabalho e níveis de supervisão. Mayo (1959) identificou a formação de grupos informais dentro do sistema social da organização e concluiu que tão importante quanto remuneração e condições físicas de trabalho eram as relações humanas entre os trabalhadores e seus supervisores chamando a atenção para aspectos como satisfação e motivação.

A partir de então, outros estudos foram realizados no sentido de entender o comportamento humano nas organizações. Honório (1998) ressalta o início da década de 50 como um marco nos estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho. Os estudos de Trist (1981) em uma mina de carvão podem ser considerados o ponto de partida para o início do movimento da QVT.

As pesquisas sobre motivação também contribuíram bastante para o desenvolvimento dos estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho. Maslow (1971) desenvolveu a hierarquia de necessidades humanas, representada na FIG.2, com o objetivo de identificar as necessidades de cada indivíduo no intuito de satisfazê-las. De acordo com o autor, as necessidades básicas do indivíduo são as necessidades fisiológicas como dormir, comer etc. Satisfeitas essas necessidades, o indivíduo passaria então, a preocupar-se com sua segurança, depois as necessidades sociais e afetivas estariam em foco, seguidas pelas necessidades de estima e auto-realização, consecutivamente. Maslow (1971) afirma ainda que esses estágios não são necessariamente rígidos para todas as pessoas, artistas, por exemplo, podem ter a necessidade de auto-realização superior à necessidade de segurança. Até hoje em vários treinamentos e

palestras sobre qualidade de vida no trabalho, cita-se a hierarquia das necessidades de Maslow (1971) como ponto de partida.

Figura 2: Hierarquia das necessidades de Maslow

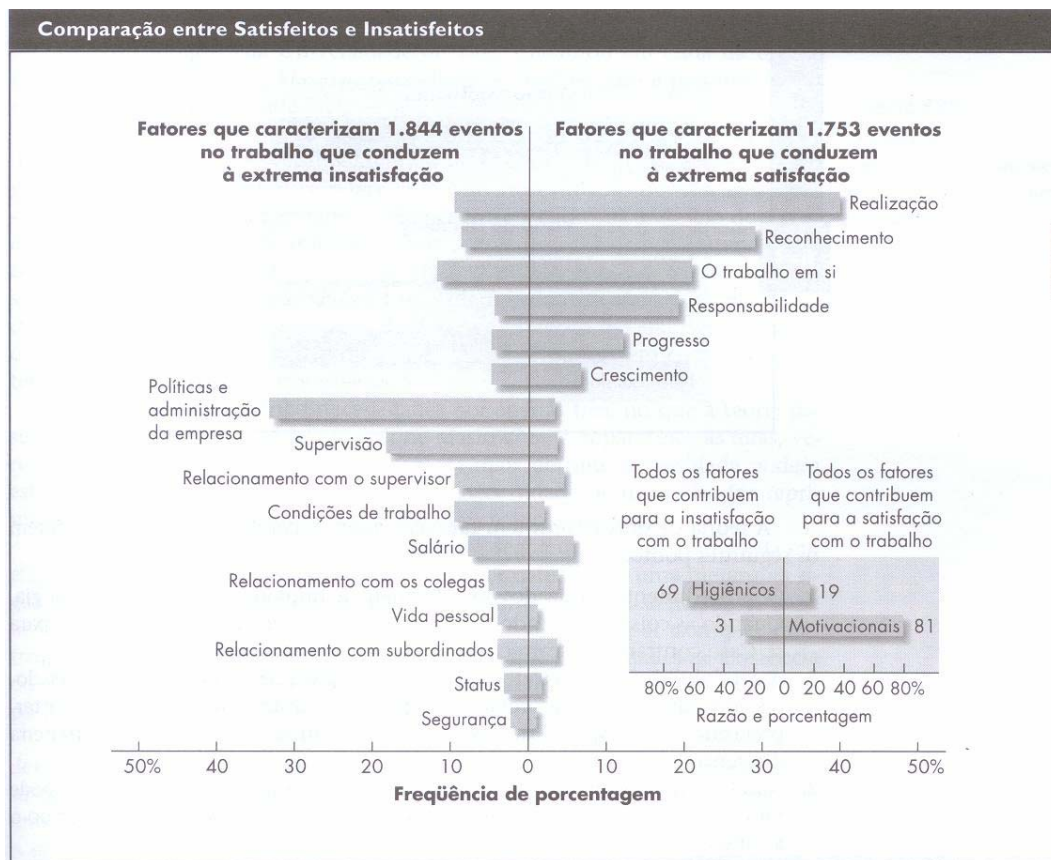


Fonte: Maslow (1971)

Da mesma forma, Herzberg (1968) destacou os fatores higiênicos ou de insatisfação – política e administração da organização, supervisão, relacionamento com o supervisor, condições de trabalho, salário, relacionamento com os colegas, vida pessoal, relacionamento com os subordinados, *status* e segurança – dos fatores motivacionais – realização, reconhecimento da realização, o próprio trabalho, responsabilidade, progresso e desenvolvimento. De acordo com o autor, as pessoas poderiam estar motivadas se os fatores motivadores fossem satisfeitos. No entanto, se os fatores citados deixassem de ser atendidos, não implicariam necessariamente a insatisfação do trabalhador. Isso porque o autor realiza uma distinção entre satisfação e insatisfação afirmando que o oposto de satisfação não é insatisfação e sim nenhuma satisfação. O pesquisador concluiu que os fatores “motivadores constituíram a principal causa da satisfação e os fatores de higiene, a principal causa do descontentamento no trabalho” (Herzberg, 1968, p.8). Esse autor preocupou-se principalmente com o conteúdo das atividades

e propôs o enriquecimento da tarefa como solução para conseguir motivar o trabalhador. Nos trabalhos de Herzberg (1968), houve influência principalmente no desenvolvimento do modelo das Dimensões Básicas da Tarefa de Hackman e Oldham (1975), utilizado nesta pesquisa. A teoria de Herzberg (1968) pode ser visualizada na FIG3.

Figura 3: Teoria da motivação – higiene de Herzberg



Fonte: Robbins (2002)

Outros autores como McGregor (1980) e sua Teoria Y; Vroom (1964) e sua teoria das expectativas tornando-se um dos modelos mais utilizados pelas organizações; e McClelland (1976) com a teoria das necessidades adquiridas, também deram suas contribuições.

Nadler e Lawler (1983) dividem o movimento da Qualidade de Vida no Trabalho em dois ciclos. O primeiro ciclo surgiu em 1969, com as pesquisas realizadas pela Universidade de

Michigan sobre o bem-estar e a satisfação do trabalhador. Esse período durou até meados da década de 70 quando problemas econômicos como a crise do petróleo e a alta da inflação americana praticamente interromperam os estudos. Moraes et al. (1994) ressalta que nesse período a QVT resgata o trabalho enobrecedor e significativo, como um meio de realização pessoal.

O segundo ciclo teve início em 1979, com um grande interesse no assunto, dessa vez, graças à concorrência internacional provocada pelo desenvolvimento da indústria japonesa em consequência da adoção de técnicas gerenciais, como os círculos de qualidade (CCQ's), desconhecidas até então no mundo ocidental (NADLER; LAWLER, 1983). Logo, as organizações com formas alternativas de administração, como gerenciamentos mais participativos, e com alta efetividade passaram a se destacar chamando a atenção. Foi nessa época de concorrência acirrada e busca desenfreada por novidades, que, de acordo com Moraes et al. (1994), consagraram-se os *workaholics* enfatizando o trabalho como prioridade e abdicando das atividades de lazer e prazer.

Atualmente, essa concepção de trabalho vem se modificando e o movimento da QVT realiza uma tentativa de resgatar a humanização no ambiente de trabalho substituindo as longas jornadas de trabalho, o estresse e a pressão por momentos de lazer, buscando o equilíbrio na tentativa de melhorar a qualidade de vida.

Nadler e Lawler (1983) definem Qualidade de Vida no Trabalho como uma forma de pensar a respeito das pessoas, do trabalho e das organizações. Os autores consideram que as atividades que as pessoas executam são as fontes mais importantes de motivação e satisfação dos trabalhadores. Portanto, as atividades relacionadas a QVT, segundo eles, devem envolver a

reestruturação do trabalho, melhoria no ambiente de trabalho, desenvolvimento de um sistema de recompensas justo e participação na solução de problemas.

### **A principais abordagens teóricas sobre o tema**

Existem várias abordagens a respeito do tema Qualidade de Vida no Trabalho. Lippitt (1978) identifica quatro fatores-chave para promover a QVT, que são o trabalho em si, o indivíduo, a produção do trabalho, as funções e a estrutura da organização. Thériault (1980) privilegiou as implicações da remuneração enumerando tipos de transações e suas facetas – econômica, psicológica, sociológica, política e ética. Werther e Davis (1983) relacionam a QVT com o cargo produtivo e satisfatório, consequência do projeto de cargo onde são consideradas exigências organizacionais, ambientais e comportamentais. Huse e Cummings (1985) enfocam a participação do trabalhador nas decisões, reestruturação de cargos, sistema de recompensas inovadoras e melhoria no ambiente de trabalho como principais elementos da QVT.

Neste trabalho, são apresentadas as abordagens desenvolvidas por Walton (1973), Westley (1979), Hackman e Oldham (1975) e Dejours (1994). A abordagem de Hackman e Oldham (1975) das dimensões básicas da tarefa serão apresentadas com maiores detalhes, uma vez que esse modelo teórico foi utilizado na dissertação.

### **A abordagem de Walton**

Para Walton (1973), a qualidade de vida no trabalho tem sido utilizada para descrever valores humanos e ambientais esquecidos pela sociedade industrial em favor dos avanços

tecnológicos, da produtividade e crescimento econômico. O autor descreve oito critérios que são considerados os valores do movimento da QVT:

1. Remuneração justa e adequada: participação nos lucros para melhorar a produtividade;
2. Condições de trabalho saudável e seguro: condições físicas e ambientais como horas trabalhadas, risco de doença e limite de idade;
3. Oportunidade imediata de usar e desenvolver as capacidades humanas: proporcionar autonomia, evitar atividade repetitiva ou monótona, o trabalhador deve ter consciência do significado do trabalho, proporcionar atividades desafiadoras;
4. Oportunidade futura para a continuidade de crescimento e segurança: oportunidades de carreira, reconhecimento com o autodesenvolvimento, educação, aumento de remuneração, evitar a obsolescência e valorizar o conhecimento;
5. Integração social no ambiente de trabalho: organização livre de preconceito, possuir mobilidade, colaboração, senso de comunidade e liberdade para expressar os pontos de vista;
6. Constitucionalismo na organização do trabalho: direito à privacidade, liberdade de expressão, equidade no tratamento incluindo a remuneração;
7. Trabalho e espaço para a vida: tempo para família e lazer;
8. A relevância social do trabalho: organizações que são vistas como socialmente irresponsáveis possuem um grande número de empregados que depreciam o valor do trabalho e da carreira o que afeta a auto-estima do trabalhador.

De acordo com Walton (1973), com a satisfação desses critérios, a tendência é elevar a qualidade de vida no trabalho.

## **A abordagem de Westley**

William Westley (1979) aponta quatro problemas gerados pela natureza do trabalho organizacional na sociedade industrial ao longo do seu desenvolvimento. Os problemas são descritos em quatro dimensões: econômica como injustiça na remuneração, política onde o problema do trabalho seria a insegurança, psicológica por meio da alienação e sociológica por meio da anomia.

A segurança e a justiça no pagamento podem ser oferecidas mediante a adoção de políticas de participação nos lucros, remuneração justa e maior participação nas decisões. Segundo o autor, a injustiça e a insegurança foram criadas pela sociedade industrial uma vez que o poder e a riqueza permaneceram nas mãos dos proprietários e executivos acarretando a exploração dos trabalhadores.

Para Westley (1979), a alienação surge a partir do momento em que o trabalho deixa de envolver o indivíduo perdendo o compromisso com as atividades da organização gerando uma alienação em relação ao trabalho.

O autor afirma que o aumento do controle e supervisão das atividades fez surgir o problema da anomia. A racionalização do trabalho mudou os conceitos éticos e morais da sociedade que passou a valorizar as conquistas materiais acima de tudo. Segundo o autor, os valores e a moral passaram a ser considerados irracionais. Como consequência, os indivíduos passaram a trabalhar por dinheiro e não mais por identificação com a profissão surgindo uma falta de sentido e significado para a vida e para o trabalho.

Os problemas, suas dimensões e indicadores estão ilustrados na TAB.1 assim como as soluções propostas pelo autor.

TABELA 1 – Origens da Qualidade de Vida no Trabalho

<b>Esfera do problema</b>	<b>Problema de trabalho</b>	<b>Responsável pela solução</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Propostas</b>
Econômica	Injustiça	Sindicatos	- Insatisfação - Greves - Sabotagens	- Cooperação - Divisão dos lucros - Acordos de produtividade
Política	Insegurança	Partidos políticos	- Insatisfação - Greves - Sabotagens	- Auto-supervisão do trabalho - Conselho de trabalhadores
Psicológica	Alienação	Agentes de mudança	- Desinteresse - Absenteísmo - “Turnover” - Sentimento de	- Enriquecimento de tarefas
Sociológica	Anomia	Grupos de trabalho	falta de significado - Absenteísmo - “Turnover”	- Grupos de trabalho estruturados sociotecnicamente

FONTE: WESTLEY, 1979, p.122.

Para ele, a solução desses problemas constituiria uma forma de melhorar ou humanizar o trabalho promovendo a qualidade de vida no trabalho. Westley (1979) realiza ainda uma distinção entre enriquecimento do cargo e grupos de trabalhos sociotécnicos. O enriquecimento do cargo é uma medida que ocorre sem a participação do trabalhador no processo (top-down) que afeta diretamente o indivíduo. Enquanto a estruturação de grupos sociotécnicos envolve a criação de uma cultura de trabalho, um sistema de normas e valores sociais ativos sendo implementado com a participação dos trabalhadores de baixo para cima (bottom-up) com o objetivo de melhorar a qualidade de vida no trabalho.



### 2.3.1 O modelo das Dimensões Básicas da Tarefa

A abordagem de Hackman e Oldham (1975) tem como principal preocupação as tarefas que o indivíduo realiza em seu trabalho. Os autores desenvolveram um modelo denominado Dimensões Básicas da Tarefa que sofreu grande influência da teoria de Herzberg (1968) e seus fatores higiênicos e motivacionais (OLIVEIRA, 2002).

Esse modelo procura correlacionar os atributos da tarefa à produtividade, à motivação, às diferenças individuais e à satisfação do trabalhador (HONÓRIO et al., 2000). Segundo Hackman e Oldham (1975), a presença de três estados psicológicos críticos são capazes de determinar a motivação e a satisfação do indivíduo em relação a seu trabalho. Esses estados são descritos da seguinte forma:

- I) Percepção da Significância do Trabalho (PST): grau com que a pessoa vê seu trabalho como importante, valioso e significativo;
- II) Percepção pela Responsabilidade dos Resultados (PRR): grau em que o indivíduo sente-se responsável pelo trabalho que realiza;
- III) Conhecimento dos Resultados do Trabalho (CRT): grau em que a pessoas conhecem e entendem seu desempenho efetivo na tarefa.

Os autores acrescentam que esses estados psicológicos são criados por sete dimensões básicas advindas das tarefas que o trabalhador realiza (HONÓRIO, 1998):

- 1) Variedade de Habilidades (VH): nível em que o trabalho envolve uma variedade de atividades e requer dos executantes uma quantidade de diferentes habilidades e talentos;

- 2) Identidade da Tarefa (IT): nível em que o trabalho requer que seja concluída uma porção identificável do trabalho, ou seja, a execução do trabalho do início ao fim;
- 3) Significado da Tarefa (ST): nível em que o trabalho tem impacto na vida ou no trabalho de outras pessoas, sejam elas pertencentes à organização ou ao ambiente externo;
- 4) Autonomia (AU): nível em que o trabalho proporciona ao indivíduo independência e liberdade de planejamento e execução;
- 5) Feedback Extrínseco (FE): grau em que o indivíduo recebe informações claras de supervisores e colegas sobre o seu desempenho;
- 6) Feedback Intrínseco (FI): nível em que a própria execução do trabalho fornece informações suficientes sobre seu desempenho;
- 7) Inter-relacionamento (IR): grau em que o trabalho propicia que o indivíduo se relacione diretamente com outras pessoas, inclusive clientes.

Após a identificação das dimensões básicas, é possível produzir um escore que estabeleça o Potencial Motivacional da Tarefa (PMT), segundo os autores (HONÓRIO; MARQUES, 2001). Esse escore foi adaptado por Moraes e Kilimnik (1994) e pode ser determinado da seguinte forma:

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

(MORAES, KILIMNIK, 1994)

Hackman e Oldham (1975) ainda dividiram sua análise em dois grupos de variáveis. O primeiro, denominado “satisfações contextuais” reconhece a importância do contexto em relação à satisfação do trabalhador:

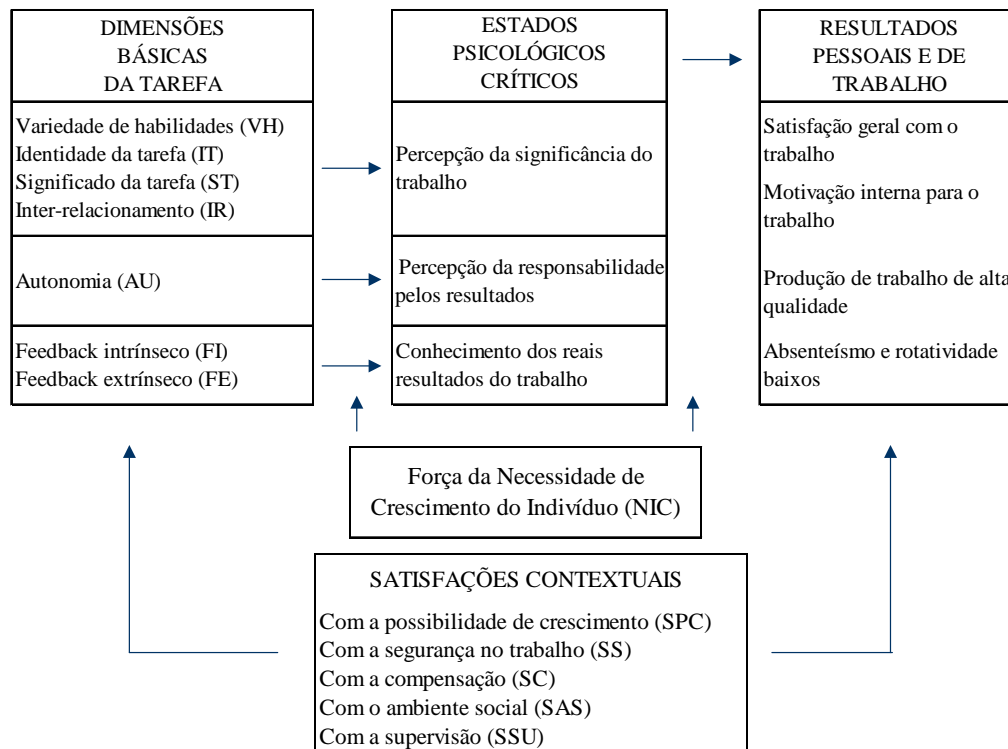
- 1) Satisfação com a Possibilidade de Crescimento (SPC);
- 2) Satisfação com a Segurança (SS);
- 3) Satisfação com o Ambiente Social (SAS);
- 4) Satisfação com a Supervisão (SSU).

O segundo grupo caracteriza-se pelos “resultados pessoais e de trabalho” e tem como objetivo gerar resultados positivos como alto desempenho e absenteísmos e rotatividade baixos (HONÓRIO, 1998):

- 1) Satisfação Geral com o trabalho (SG): medida global do grau de bem-estar do indivíduo em relação ao seu trabalho;
- 2) Motivação Interna para o trabalho (MI): nível de motivação do indivíduo, enquanto experimenta sensações positivas e negativas ao realizar sua tarefa;
- 3) Produção de Trabalho de alta Qualidade (PTQ): grau em que é produzido o trabalho percebido e considerado como de alta qualidade;
- 4) Absenteísmo e Rotatividade Baixos (ABR): nível de ausência e *turnover* baixos.

O modelo de Hackman e Oldham (1975) adaptado por Moraes e Kilimnik (1994) encontra-se ilustrado na FIG.4.

FIGURA 4 – Modelo das dimensões básicas da tarefa



Fonte: MORAES e KILIMNIK (1994)

Finalmente, Hackman e Oldham (1975) investigam também a “necessidade individual de crescimento” (NIC) que estabelece uma relação entre as características da tarefa e as respostas individuais reconhecendo que os trabalhadores possuem necessidades individuais diferentes (SANT’ANNA, 2002).

Para analisar esse conjunto de variáveis os autores desenvolveram um instrumento de diagnóstico chamado JDS – “Job Diagnostic Survey” – que permite avaliar os efeitos que as mudanças de trabalho causam no indivíduo e permite também determinar os trabalhos existentes e analisar se deveriam sofrer alterações visando a proporcionar maior produtividade e motivação no trabalhador.

Esse modelo tem sido considerado uns dos mais abrangentes instrumentos para a mensuração do grau de satisfação no trabalho atualmente disponíveis na literatura. Maestro Filho (2004) afirma que o modelo incorpora um elenco bastante significativo de variáveis e dimensões constituindo um conjunto refinado de fatores relacionados ao trabalho, tendo como base a análise de um grande número de empregos, identificando as dimensões básicas aplicáveis a qualquer emprego.

### **A abordagem da psicodinâmica do trabalho**

Objetiva-se com a psicodinâmica do trabalho, tem como objetivo estudar a influência do trabalho sobre o indivíduo centrada na dinâmica que ora conduz ao prazer, ora ao sofrimento, podendo até culminar em patologia mental ou psicossomática.

Dejours (1994) denomina “carga psíquica do trabalho” aqueles elementos afetivos e relacionais da carga de trabalho. Em razão da dificuldade de mensurar a vivência individual, o autor propõe uma abordagem do funcionamento psíquico. Essa abordagem baseia-se nas vias de descarga de energia – psíquica, motora ou visceral – que são utilizadas quando existe uma tensão.

A base da relação homem-trabalho, para o autor, está em identificar se o trabalho executado oferece uma canalização apropriada para a energia psíquica, ou seja, se o trabalhador está satisfeito com as atividades que realiza no trabalho. Caso contrário, o trabalho torna-se uma fonte de tensão e desprazer, fatigante e insatisfatório ocasionando sofrimento e/ou descompensações psiquiátricas graves com processos de somatização crônica.

Em sua análise, o autor afirma que não existe nenhuma relação entre desejo e motivação porque são conceitos diferentes que estão radicalmente separados. De acordo com a psicodinâmica, é a organização do trabalho que determina as relações entre desejo e motivação, isto é, quanto mais alto se encontra o indivíduo na hierarquia, maior é o espaço para o desejo. Em contrapartida, para o operário, o desejo é constantemente reprimido para que o comportamento individual não atrapalhe a realização das tarefas cotidianas. Mesmo sem a possibilidade de satisfazer seus desejos, os trabalhadores podem ser motivados mediante recompensas, salários e prêmios caracterizando a oposição dos dois conceitos.

Pela abordagem da psicodinâmica do trabalho, verifica-se uma preocupação bem específica a respeito da qualidade de vida no trabalho, uma vez que enfatiza o sofrimento ou prazer do trabalhador ao realizar suas atividades na organização.

No Brasil, o tema Qualidade de Vida no Trabalho tem sido largamente estudado em diversos setores da sociedade. Em 2003, Moraes et al. (1995) tentou recolher todas as publicações nacionais produzidas na década anterior realizando uma revisão comentada sobre o tema. Em seguida, Maestro Filho (2004) realizou uma nova investigação sobre o tema e conseguiu unir na forma de tabelas autores, objetivos e metodologia de pesquisa e resultados obtidos referentes às últimas publicações nacionais e internacionais. Alguns resultados internacionais podem ser visualizados na TAB.2.

Tabela 2: Resultados de pesquisas internacionais sobre satisfação no trabalho

McCulloch, Malcolm C. (2003)	Examinar as relações existentes entre satisfação no trabalho e <i>turnover</i> (retenção de empregados). Estudo longitudinal tendo com amostra 14 <i>call centers</i> .	Foi constatada a existência de correlações significativas entre satisfação no trabalho e retenção de empregados. Os resultados demonstraram, também, que a afirmativa <i>empregado feliz é empregado produtivo</i> não é verdadeira.
Huang, Xu e Van de Vliert, Evert. (2003)	Estudar as relações existentes entre as características do trabalho e a satisfação do empregado. Amostra de 107.292 empregados em 49 países (transnacional). Foi utilizada a técnica de análise multinível e realizado um survey com aplicação de questionários.	Os resultados mostraram que existe uma forte relação entre as características intrínsecas do trabalho e o nível de satisfação nos países ricos, onde os governos aplicam mais recursos em programas de bem-estar social.

Fonte: Adaptado de Maestro Filho (2004)

Alguns resultados de pesquisas nacionais podem ser verificados na TAB. 3.

Tabela 3: Resultados das pesquisas nacionais sobre satisfação no trabalho

Klaue, Eduardo Gomes (2003)	Demonstrar o grau de satisfação do corpo funcional no tocante ao desenvolvimento e aprimoramento da qualidade de vida dos trabalhadores da SENEPAR (Cia de saneamento do Paraná). Estudo de caso exploratório e descritivo. Amostra de 276 colaboradores da empresa.	Os resultados apontaram para a necessidade eminente de expandir as oportunidades de crescimento interno de seus colaboradores, considerando o elevado nível de capacitação funcional da empresa, causado principalmente por planos de incentivos, notadamente o programa de incentivo à educação.
Peres, Cláudio Cezar (2003)	Analisar o grau de satisfação dos colaboradores de uma empresa de <i>telemarketing</i> com filial no Rio Grande do Sul, enfatizando o sistema de pausas para descanso no trabalho. Utilizando a observação direta, entrevistas e questionários aplicados em 170 teleoperadores dos três turnos de trabalho.	Constatou-se que o sistema de pausas utilizado pela empresa (pausa particular de cinco minutos) não satisfaz às necessidades dos funcionários, não é compatível com a natureza de sua atividade e não atende aos dispositivos do Ministério do trabalho e não contribui para a satisfação no trabalho.
Diffini, Cristiane Dornelles Remião (2002)	Identificar o nível de satisfação no trabalho dos funcionários públicos de uma instituição de ensino superior, tendo como base as principais teorias motivacionais. A amostra foi composta por 116 funcionários técnico-administrativos da Escola de Engenharia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.	Os resultados possibilitaram a identificação do nível de satisfação no trabalho dos funcionários, bem como o levantamento dos fatores de trabalho que eles consideraram mais importante.

Fonte: Adaptado de Maestro Filho (2004)

Para garantir a implementação efetiva dos programas de QVT são considerados fatores fundamentais a percepção da necessidade do programa, focar em problemas que sejam relevantes para a organização, estruturar a identificação e solução dos problemas utilizando-se das teorias, modelos, processos, treinamentos e participação, desenvolver um programa de recompensas para o processo e para o resultado, e finalmente, a implementação de um projeto

de QVT deve envolver toda a organização como forma de conscientizar os trabalhadores da importância desse projeto. “Um projeto de QVT deve ser tangível, específico e as ações devem ser claras com o objetivo de mudar como o trabalho é realizado” (NADLER; LAWLER, 1983, p.30). Para isso, os projetos devem ser desenvolvidos em diferentes níveis envolvendo mudanças nos sistemas de administração, no arranjo organizacional e no comportamento dos gerentes mais antigos.

A Qualidade de Vida no Trabalho é um tema facilmente percebido nos estudos que relacionam o indivíduo com a organização e possui uma importância bastante reconhecida há várias décadas, o que contribui para a existência de várias abordagens sobre o tema. Seu grande objetivo é melhorar o bem estar do trabalhador, aliado à melhoria do desempenho organizacional (MARQUES e MORAES, 2004).

Vergara e Branco (2001) acrescentam ainda que empresas que promovem a melhoria da qualidade de vida dos seus funcionários, visam a construção de relações mais democráticas e justas, mitigam as desigualdades e diferenças de raça, sexo ou credo, além de contribuírem para o desenvolvimento das pessoas sob os aspectos físico, emocional, intelectual e espiritual são consideradas empresas humanizadas. Entende-se por empresa humanizada aquela que, voltada para seus funcionários e/ou para o ambiente, agrega outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas.

Atualmente, pode-se concluir que o movimento da Qualidade de Vida no Trabalho tem como principal objetivo amenizar o conflito capital-trabalho promovendo uma discussão em torno das condições ambientais, comportamentais e organizacionais de qualquer tipo de função ou nível hierárquico. Pode-se afirmar também que há uma forte relação, segundo a teoria, entre



as políticas de recursos humanos e o movimento da QVT, pois na tentativa de humanizar o ambiente de trabalho práticas de gestão de pessoas são adotadas de forma a satisfazer o empregado e a organização.

O próximo capítulo trata da metodologia utilizada neste estudo descrevendo população e amostra pesquisada, a forma como os dados foram coletados e como foi realizada a análise dos dados.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Trata-se de uma pesquisa descritiva desenvolvida por meio de um estudo de caso cujos métodos quantitativos e qualitativos foram utilizados na análise dos dados. Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram análise documental, entrevistas semi-estruturadas e questionários.

A pesquisa foi classificada como descritiva porque, segundo Gil (1994), tem como principal objetivo a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno. Para Mattar (2001), a pesquisa descritiva deve ser utilizada quando o propósito, além de descrever as características de grupos, for também o de procurar estimar a proporção de elementos numa população específica descobrindo ou verificando a existência de relações entre as variáveis.

No estudo também apresentam-se características de pesquisa exploratória porque visa-se a prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema de pesquisa em perspectiva (MATTAR, 2001). De acordo com Gil (1994), nesse tipo de pesquisa, tem-se como objetivo o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições que proporcionam maior familiaridade com o problema.

Gil (1994) caracteriza o estudo de caso como um profundo e exaustivo meio de obter um amplo e detalhado conhecimento. De Bruyne et al. (1977) reforça a idéia afirmando que se trata de um estudo em profundidade de casos particulares, ou seja, uma análise intensiva,

empreendida numa única ou em algumas organizações reais. “O estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível, com vistas a apreender a totalidade de uma situação” (DE BRUYNE et al., 1977, p.224). Para Yin (1986) o estudo de caso é a estratégia adequada para tentar responder perguntas.

### 3.2 População e amostra

A população pesquisada é a dos trabalhadores da Samarco Mineração S.A. que trabalham na unidade de Germano, no município de Mariana, MG. A Samarco possui 637 funcionários nessa unidade operacional, dos quais 334 são chamados trabalhadores de turno – que cumprem 6 horas de trabalho diárias – e o restante, 303 trabalhadores, seguem o horário administrativo.

Na TAB.4, pode ser visualizada a distribuição dos funcionários de acordo com o cargo ocupado.

Tabela 4: Distribuição da população quanto ao cargo

CARGO	Nº funcionários	% de funcionários
Gerente	0	0,00%
Chefe de departamento	14	2,20%
Chefe de equipe	21	3,30%
Consultor	6	0,94%
Engenheiro / Analista Sênior	18	2,83%
Engenheiro / Analista Pleno	23	3,61%
Engenheiro / Analista Júnior	21	3,30%
Técnico-operacional Sênior	55	8,63%
Técnico-operacional Pleno	349	54,79%
Técnico-operacional Básico	88	13,81%
Estagiário e menor aprendiz	38	5,97%
Telefonista, secretaria e outros	4	0,63%
	<b>637</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Departamento de RH da Samarco

Para calcular a amostra, utilizou-se a seguinte fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + \frac{N-1}{PQ} \left( \frac{d}{Z_{\alpha/2}} \right)^2}$$

(BARNETT, 1982)

Em que:

N = total populacional (637)

PQ = variabilidade populacional (0,25)

d = margem de erro amostral (6%)

$\alpha$  = nível de significância 5%

$Z_{\alpha/2}$  = valor da tabela normal padrão (1,96)

O valor calculado para a amostra foi de 188 respondentes representando aproximadamente 30% da população. Foram obtidos, nesta pesquisa, 190 questionários, no entanto, após uma análise criteriosa, apenas 174 foram considerados válidos.

Para a obtenção da amostra optou-se pelo processo de amostragem aleatória, estratificada e proporcional à população da Samarco segundo o cargo ocupado. A amostra está mais bem representada na TAB.5 abaixo.

Tabela 5: Amostra calculada e amostra obtida

<b>CARGO</b>	<b>Amostra calculada</b>	<b>Amostra obtida</b>	<b>% da amostra</b>
Chefe de departamento	4	5	2,89%
Chefe de equipe	6	8	4,62%
Engenheiro / Analista	18	20	11,56%
Técnico-operacional	146	140	80,92%
	<b>174</b>	<b>173</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Para maior simplificação, foi sugerido, pela própria empresa, dividir a amostra apenas em chefe de departamento, chefe de equipe, engenheiro / analista e técnico-operacional. Apenas um respondente não marcou o campo referente a essa pergunta no questionário explicando a diferença entre a amostra calculada e a amostra obtida.

### **3.3 Coleta de dados**

Primeiramente, foi realizada uma análise documental como fonte secundária de informações para auxiliar a compreensão do universo de pesquisa. Constituíram fontes de dados documentos como estrutura da organização, missão e visão, história, práticas e políticas adotadas, especialmente as de RH.

A pesquisa de campo foi realizada por meio de duas entrevistas semi-estruturadas (ANEXO A), dispostas em duas tardes de visitas em julho e agosto de 2004, com os profissionais da área de recursos humanos visando a proporcionar um melhor entendimento das atividades do setor. Posteriormente, seguiu-se à aplicação dos questionários estruturados, que podem ser visualizados no ANEXO B, cuja amostra já foi definida. Realizou-se também um pré-teste para identificar possíveis falhas – inconsistência ou complexidade das questões, ambigüidade ou linguagem inacessível e perguntas supérfluas – e houve reformulação de alguns itens e eliminação de outros

O questionário foi aplicado em duas visitas realizadas em setembro e novembro de 2004 com permanência de dois e três dias, respectivamente, na empresa. A primeira parte do questionário é constituída por questões pessoais e dados funcionais dos participantes.

Na segunda, investigaram-se as variáveis de Qualidade de Vida no Trabalho – natureza da tarefa e satisfações contextuais – como é percebida pelo trabalhador. Essa seção tomou como base o modelo das dimensões básicas da tarefa, desenvolvido por Hackman e Oldham (1975). O instrumento de diagnóstico utilizado foi o JDS (Job Diagnostic Survey), também desenvolvido pelos autores.

Na terceira parte do questionário, foram tratadas as variáveis de Comprometimento Organizacional. Essa seção foi elaborada baseando-se no modelo das três dimensões de Meyer e Allen (1997), adaptado e testado para a realidade brasileira por Bandeira, Marques e Veiga (1999) e nas entrevistas feitas. Nesses itens, avalia-se o grau de comprometimento instrumental, afetivo e normativo.

A quarta e última parte foi composta por questões que contemplam as políticas e práticas de recursos humanos específicas da empresa pesquisada. As perguntas foram elaboradas considerando as entrevistas realizadas com o intuito de discriminar as políticas de RH implementadas na organização, combinadas com a abordagem de Walton (1973) sobre qualidade de vida no trabalho que abrange oito critérios e, finalmente, optou-se por considerar a metodologia HAYGROUP que é utilizada na pesquisa de clima da Samarco.

Todas as questões, excetuando aquelas referentes aos dados funcionais, foram obtidas por meio da escala LIKERT de cinco pontos, tratados como intervalares. Alguns autores como Byrne (1995, apud GOSLING, 2001) afirmam que os problemas potenciais, advindos do uso de variáveis ordinais como intervalares, podem ser minimizados com o uso de cinco ou mais categorias. Assim, optou-se deliberadamente por utilizar a escala LIKERT de cinco pontos e considerá-la intervalar.

### 3.4 Análise dos dados

A análise qualitativa dos dados, entrevistas e documentos disponíveis, foi realizada de forma a explicitar as políticas e práticas de recursos humanos adotadas formalmente pela organização, assim como dados oficiais a respeito do desempenho da empresa e mercado de atuação, resultando no capítulo 4 deste trabalho.

A análise quantitativa dos dados deu-se em várias etapas seguidas. Primeiramente, foi realizada a análise dos dados ausentes e dos valores extremos, com o objetivo de melhor conhecer os dados e assim trabalhá-los de forma a garantir que as análises seguintes sejam mais precisas e confiáveis (HAIR et al., 1998). Em seguida, alguns pressupostos foram avaliados como os de normalidade e linearidade.

No item seguinte, os dados foram descritos seguindo as características pessoais e funcionais, como sexo, idade, estado civil, grau de escolaridade, tempo de empresa, área de atuação, tempo de permanência na mesma função, cargo ocupado, remuneração e quantos respondentes trabalham seguindo o horário de turno.

Itens específicos como os indicadores e suas respectivas perguntas separadas pelos construtos correspondentes, também foram descritos e índices como média, desvio-padrão, frequência de cada resposta e a porcentagem dessa frequência também segue na pesquisa. Para realizar a avaliação dos resultados, nessa fase, foram consideradas as médias situadas entre 1 e 2,9 como indicadores de nível insatisfatório (baixa), de 3 a 3,9 satisfatório (normal) e de 4 até 5 alta, que podem ser visualizados na TAB. 6. A adoção desses critérios é uma adaptação dos

parâmetros utilizados nos trabalhos de Qualidade de Vida no Trabalho elaborados por Moraes et al. (1995) e colaboradores e utilizado por Oliveira (2001).

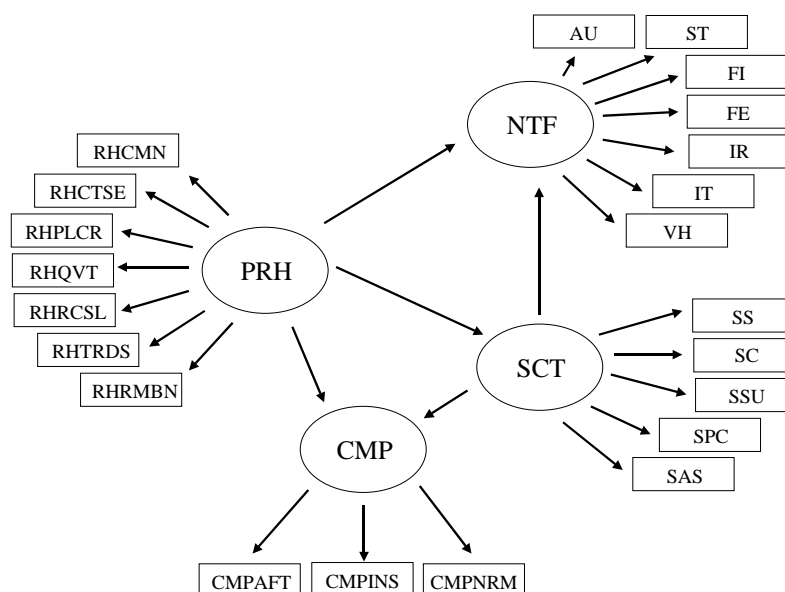
Tabela 6: Índice para a avaliação dos resultados

Índice	Avaliação
1 – 2,9	Insatisfatório
3 – 3,9	Satisfatório
4 – 5	Alta

Fonte: Adaptado de Oliveira (2001)

Após o tratamento dos dados, a análise fatorial exploratória foi utilizada para indicar se realmente os dados foram agrupados em quatro fatores, isto é, nos quatro construtos propostos nesta pesquisa. Com o resultado afirmativo, prosseguiu-se à análise do modelo proposto conforme se verifica na FIG. 5.

Figura 5: Modelo proposto



Fonte: Dados da pesquisa



Pelo modelo, visa-se a estudar a influência das políticas de recursos humanos na Qualidade de Vida no Trabalho, dividida em Natureza da Tarefa e Satisfações Contextuais, e no Comprometimento Organizacional. Cada um desses construtos pode ser medido por meio de seus indicadores específicos.

O construto Políticas de Recursos Humanos (PRH) possui os seguintes indicadores: comunicações (RHCMN), condições de trabalho e segurança (RHCTSE), plano de carreira (RHPLCR), qualidade de vida no trabalho (RHQVT), recrutamento e seleção (RHRCSL), treinamento e desenvolvimento (RHTRDS) e, ainda, remuneração e benefícios (RHRMBN).

O construto Comprometimento Organizacional (CMP) possui como indicadores o comprometimento afetivo (CMPAFT), comprometimento instrumental (CMPINS) e comprometimento normativo (CMPNRM).

Os indicadores autonomia (AU), significado da tarefa (ST), feedback intrínseco (FI), feedback extrínseco (FE), inter-relacionamento (IR), identidade da tarefa (IT) e variedade de habilidades (VH) fazem parte do construto Natureza da Tarefa (NTF).

E, finalmente, o construto Satisfações Contextuais (SCT) possuem os indicadores satisfação com a segurança (SS), satisfação com a compensação (SC), satisfação com a supervisão (SSU), satisfação com a possibilidade de crescimento (SPC) e satisfação com o ambiente social (SAS).

Para responder à pergunta feita nesta pesquisa, adotou-se como técnica estatística multivariada a modelagem de equações estruturais como análise fatorial confirmatória para

analisar o modelo proposto. Hair et al. (1998) afirma que com a análise fatorial, tem-se como objetivo explorar padrões nas relações entre um número de variáveis. Esses padrões são representados por fatores, que são compostos por variáveis que possuem carga alta nessa dimensão. Apenas com a análise das cargas das variáveis, permite-se ao pesquisador identificar as características da dimensão em questão. A modelagem de equações estruturais pode ser utilizada dessa forma porque as variáveis podem atuar como indicadores dos fatores, porque cada variável tem uma carga para cada fator e, além disso, o pesquisador tem total controle sobre a especificação dos indicadores para cada fator. Com essa técnica, permite-se ainda o uso de testes estatísticos de adequação do modelo para a solução confirmatória proposta, o que não é possível na análise fatorial. Em virtude de outros estudos<sup>2</sup> já terem utilizado essa técnica, não é necessário que haja um maior detalhamento a esse respeito.

O método de estimação de parâmetros utilizado foi o PLS (Partial Least Squares), Mínimos Quadrados Parciais, desenvolvido por Wold<sup>2</sup>. Esta escolha deveu-se principalmente à ausência de normalidade multivariada na distribuição da amostra.

O software SPSS for Windows versão 11.5 foi utilizado para as análises descritivas, identificação de dados ausentes, dados extremos, verificação da linearidade e normalidade. Para a análise do modelo proposto, especificamente para a utilização da modelagem de equações estruturais, foi utilizado o software LVPLS, desenvolvido por Lohmöller (1984) que utiliza o método PLS para a estimação dos parâmetros.

---

<sup>2</sup> Vide Gosling (2001) e Dias (2004)

<sup>2</sup> WOLD, Herman. *The fix-point approach to interdependent systems*. Amsterdam: North Holland, 1981. Para mais detalhes sobre o método ver DIAS (2004).

No capítulo seguinte, é dado um esclarecimento a respeito da organização pesquisada, quais políticas de RH são adotadas e como são implementadas. Há também a descrição, resultados e análise dos dados obtidos.

## 4. ORGANIZAÇÃO, DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo está dividido em quatro itens. O primeiro caracteriza a organização estudada, o segundo item descreve as políticas de recursos humanos implementadas na empresa, o terceiro trata da descrição e análise dos dados, o quarto e último item oferece um resumo dos resultados obtidos.

### 4.1 A Samarco

A Samarco foi fundada em 1977, a partir de uma *joint venture* entre a Samitri (51%) e a empresa peruana Marcona Intl (49%), controlada pela americana Utah International. No início da década de 1980, a Utah foi comprada pela General Eletric que em 1984 a vendeu para a BHP Billiton. Em 2000, a Companhia Vale do Rio Doce adquiriu a Samitri e vendeu 1% das ações para a BHP Billiton, de forma que seu controle acionário atualmente é dividido entre a brasileira Companhia Vale do Rio Doce (maior exportadora de minério de ferro do mundo) e a anglo-australiana BHP Billiton (terceira maior produtora mundial de minério de ferro), com 50% cada. A Samarco é independente na gestão de processos e informações e na comercialização de seus produtos.

A Samarco Mineração S.A., empresa de lavra, beneficiamento, transporte e pelotização de minério de ferro, é a segunda maior exportadora transoceânica de pelotas de minério de ferro destinadas a processos siderúrgicos de alto-forno e de redução direta. Em 2003, a Samarco deteve 17% de participação do mercado mundial.

A totalidade da produção da Samarco é destinada ao mercado siderúrgico internacional. Em 2003, no entanto, uma pequena parcela da produção (1,3%) foi vendida ao mercado interno.

As operações de extração e beneficiamento do minério são realizadas na unidade de Germano, onde está a mina de Alegria (com reservas de 4 bilhões de toneladas), localizada nos municípios de Mariana e de Ouro Preto (MG). A planta de pelotização e o porto ficam na unidade de Ubu, situada em Anchieta (ES). Um mineroduto de 396 km liga as duas unidades, transportando a polpa do minério concentrado para a pelotização.

A Samarco possui escritórios de vendas próprios em Amsterdã (Holanda), Hong Kong (China), e Belo Horizonte (Brasil). É por meio deles que a empresa comercializa sua produção, que em 2003, atingiu o número recorde de 15,3 milhões de toneladas de minério de ferro. Desde o final da década de 1990, a Samarco vem ampliando sua participação no mercado chinês, atualmente o maior mercado consumidor da empresa. Em 2003, a China respondeu por cerca de 37% do total de vendas da Samarco.

A missão, valores e objetivos da organização estão descritos no QUADRO 2.

## Quadro 2: Missão, valores e objetivos da Samarco

valor	<p>A Samarco é uma empresa brasileira fornecedora de ferro de alta qualidade para a indústria siderúrgica mundial, criando valor para todas as partes interessadas.</p> <p>E o fazemos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscando ser fornecedor de escolha com confiabilidade, liderança em custo e consistência na qualidade de produtos e serviços;</li> <li>• Construindo continuamente uma organização de elevado desempenho, na qual cada indivíduo assuma responsabilidades e seja recompensado por resultados obtidos;</li> <li>• Conquistando a confiança dos clientes, acionistas, empregados, fornecedores e comunidades pela clareza de comunicação, honrando os compromissos firmados;</li> <li>• Ampliando nossos negócios com ativos de elevada qualidade e lucratividade;</li> <li>• Visando à excelência empresarial.</li> </ul> <p>Valorizamos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saúde, segurança e meio ambiente – Priorizando-os na condução de nossas atividades;</li> <li>• Ética – Em todos os aspectos de nosso negócio;</li> <li>• Pessoas – desenvolvendo uma cultura que privilegia um ambiente onde todos tenham orgulho e satisfação em ampliar as suas competências para alcançar elevado desempenho;</li> <li>• Relações de ganho mútuo – Com foco na criação de valor para todas as partes.</li> </ul> <p>Seremos bem-sucedidos na criação de valor quando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nossos acionistas forem remunerados com um retorno superior sobre seu investimento;</li> <li>• Nossos clientes e fornecedores forem beneficiados por nosso relacionamento comercial;</li> <li>• As comunidades onde atuamos nos reconhecerem como uma organização cidadã;</li> <li>• A comunidade de negócios nos reconhecer como uma organização lucrativa e socialmente responsável;</li> <li>• Cada empregado iniciar seu dia com senso de propósito e o encerrar com senso de realização.</li> </ul>
-------	---

Fonte: Código de Conduta Ética da Samarco

A Política Integrada de Gestão, QUADRO 3, juntamente com os objetivos e metas de qualidade, meio ambiente, saúde e segurança, visa a atender a missão, valores e objetivos da Samarco e constitui o objetivo de toda a equipe.

### Quadro 3: Política Integrada de Gestão da Samarco

<p>A Samarco, através da prática de seu Sistema Integrado de Gestão, busca:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar aspectos e impactos ambientais, assim como riscos de saúde e segurança decorrentes de suas atividades, e estabelecer ações sistemáticas de controle, monitoramento e prevenção de poluição e acidentes;</li> <li>• Identificar, avaliar e gerenciar os riscos que causam impacto ao negócio, fundamentando as estratégias e ações gerenciais;</li> <li>• Estabelecer, periodicamente, objetivos e metas;</li> <li>• Promover a melhoria contínua de desempenho de Qualidade, Meio Ambiente, Saúde e Segurança de acordo com as necessidades e expectativas das partes interessadas, da legislação vigente e dos compromissos e padrões de excelência;</li> <li>• Estimular a inovação na busca e aproveitamento de oportunidades para o crescimento do negócio;</li> <li>• Investir na educação e no treinamento dos empregados para exercerem suas responsabilidades e ações de cidadania;</li> <li>• Informar aos fornecedores de bens e serviços de suas responsabilidades com a Samarco e com a sociedade;</li> <li>• Manter diálogo com as partes interessadas sobre seu desempenho;</li> <li>• Desenvolver ações que promovam a melhoria da qualidade de vida dos seus empregados, familiares e dos empregados das contratadas.</li> </ul>
---

Fonte: Código de Conduta Ética da Samarco

A estrutura organizacional da Samarco pode ser visualizada no ANEXO C desta pesquisa. Somente quatro gerências estão representadas, através dos chefes de departamento, na unidade de Germano – Produção, Manutenção, Mineroduto e Suprimentos – a diretoria e as demais gerências estão localizadas na unidade de Ubu.

#### 4.2 As políticas de recursos humanos

O departamento de recursos humanos conta com 15 funcionários e um chefe de departamento na unidade pesquisada. A divisão das tarefas não se dá por processos e sim por área, isto significa que cada analista de recursos humanos é responsável por uma gerência e executa todos os processos pelos quais a área de RH é responsável.

Para avaliar a percepção dos empregados sobre a empresa e o ambiente de trabalho, é aplicada periodicamente uma pesquisa de clima organizacional. A Samarco aplica a pesquisa de clima como instrumento de gestão desde 1991. Na pesquisa, são abordados diversos fatores que

possibilitam conhecer melhor a percepção dos empregados com relação à cultura, estilos de liderança, políticas e práticas da empresa. O principal objetivo é tratar as oportunidades de melhoria, por meio de planos de ação. A pesquisa é estratificada por área, nível hierárquico, idade e tempo de empresa, o que permite um direcionamento das intervenções. Os fatores com índice de favorabilidade abaixo de 70% são priorizados como oportunidades de melhoria. A análise dos resultados é realizada por comitês, que geram planos de melhoria para os fatores que obtiveram índices abaixo do esperado e planos de manutenção para assegurar os índices obtidos nos demais fatores.

A responsabilidade da gestão do clima é primordialmente das lideranças. A forma como se relacionam com as pessoas e com os processos organizacionais, influencia a percepção e, conseqüentemente, a satisfação dos empregados. O Comitê de Agentes do Clima é composto por representantes de cada gerência que atuam como co-gestores dos líderes nesse processo. Cada agente conta com um grupo de multiplicadores, que são empregados voluntários com grande facilidade de interação com os colegas, e complementam a percepção do agente em relação ao ambiente de trabalho. Esse modelo contribui para que as pessoas participem dos processos de gestão da empresa.

A Samarco possui índices de rotatividade baixos e não possui controle formal dos níveis de absenteísmo que, segundo informa a empresa, é baseado na confiança. Não existe também uma política de recursos humanos que se preocupe com a retenção de talentos, é percebido pelo departamento de RH que após a aquisição de parte da Samarco pela CVRD, existem muitos colaboradores querendo sair.

A empresa afirma ter um relacionamento saudável com os sindicatos.



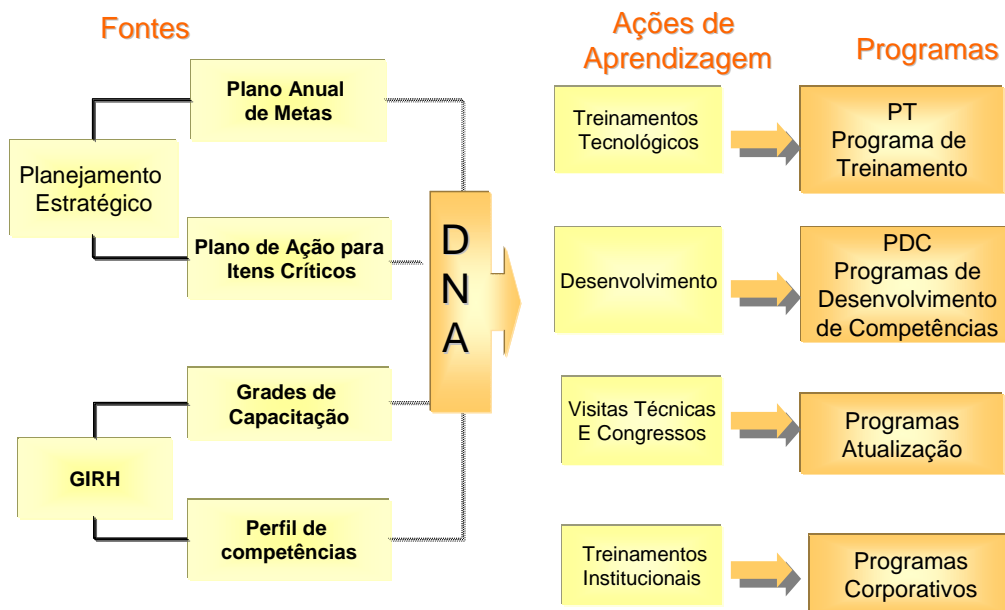
O planejamento estratégico específico para a área de gestão de pessoas está em andamento segundo informam os responsáveis.

**Treinamento e desenvolvimento:** É de responsabilidade da gerência de desenvolvimento de pessoas suprir a empresa de pessoas capacitadas para atender às necessidades atuais e futuras da empresa proporcionando treinamento, educação, desempenho, seleção e acompanhamento. A Samarco investe em educação porque acredita que é por meio da educação que as pessoas se tornam capazes de apresentar maior qualidade nas decisões que tomam no trabalho gerando ganhos em desempenho e em produtividade; estão também, mais bem preparadas para absorver melhorias tecnológicas e gerenciais introduzidas na empresa, obtendo ganhos em satisfação e motivação, além de ampliarem suas condições de crescimento profissional e empregabilidade.

A Samarco tem uma política definida para treinamento e desenvolvimento de seus empregados, ilustrada na FIG.7, com critérios definidos e que estão ligados às necessidades de desenvolvimento de cada pessoa.

Atualmente é realizado um diagnóstico das necessidades de aprendizagem – DNA – feito pelo analista de RH juntamente com as chefias de cada área, cujo objetivo é identificar quais as prioridades de treinamento e desenvolvimento para aquele ano, e quais pessoas deverão participar. Os critérios para definir as prioridades são baseados nas metas e nas necessidades de desenvolvimento de determinadas competências. A partir de então, os programas são elaborados.

Figura 7: Política de treinamento e desenvolvimento da Samarco



Fonte: Gerência de desenvolvimento de pessoas da Samarco

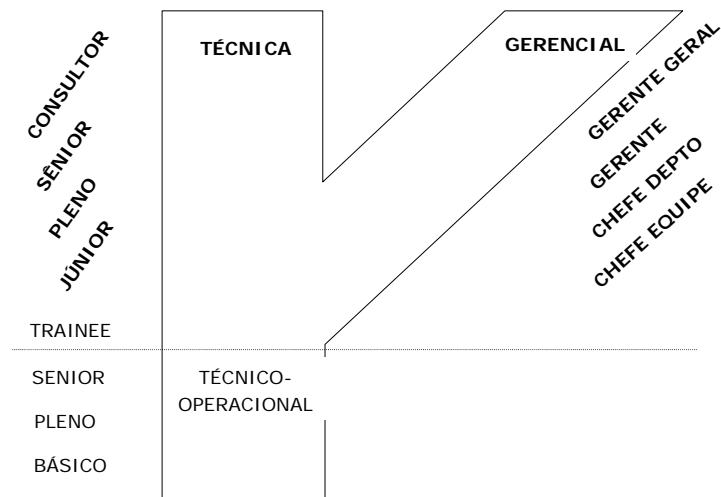
Em 2003, 27% dos funcionários possuíam graduação completa, 14 funcionários tinham mestrado e 27 estavam com o curso de mestrado em andamento. Apenas 1 empregado possuía o título de doutor e 5 estavam com o curso em andamento.

A empresa investe 100% nos cursos de treinamento e, em alguns casos, de pós-graduação; na maioria dos casos de graduação e pós-graduação, os funcionários desembolsam 50% do valor do curso, e a empresa custeia o transporte usualmente para Belo Horizonte. “A ampliação dos investimentos na formação dos empregados é um fato na Samarco. Acreditamos que o nível de contribuição do empregado se eleva proporcionalmente com o aumento da escolaridade” (Chefe do departamento de gestão de pessoas).

**Remuneração e Benefícios:** Existe uma gerência de remuneração e relações trabalhistas cujos objetivos são zelar pelo relacionamento entre a empresa, o empregado e acordos sindicais. Na questão da remuneração, promover o equilíbrio interno com o mercado. São atribuições da gerência: folha de pagamento, remuneração, benefícios e relações trabalhistas e sindicais.

A remuneração ocorre de duas formas – remuneração fixa e remuneração variável. A remuneração fixa é estabelecida de acordo com a estrutura de cargos (FIG.8), estrutura de salários e enquadramento. A avaliação dos cargos segue a metodologia Hay em que os índices de avaliação são o know-how, processo mental e responsabilidade por resultados. A pesquisa salarial é realizada no mercado.

Figura 8: Estrutura de cargos



Fonte: Gerência de remuneração e relações trabalhistas da Samarco

A remuneração variável é obtida pela participação nos lucros e resultados (PLR). A PLR é definida conforme as metas da Samarco e as metas pessoais, assim, de acordo com a empresa,

todos os empregados têm sua parcela de responsabilidade, independentemente do nível hierárquico e da área de atuação, e todos terão sua participação no resultado.

Os benefícios oferecidos pela Samarco são: transporte, alimentação, previdência privada, plano de saúde, bolsas de estudo, educação no nível médio, seguro de viagem, seguro de vida, auxílio creche e auxílio funeral. São considerados compatíveis com o mercado, não são hierárquicos e são iguais para todas as localidades.

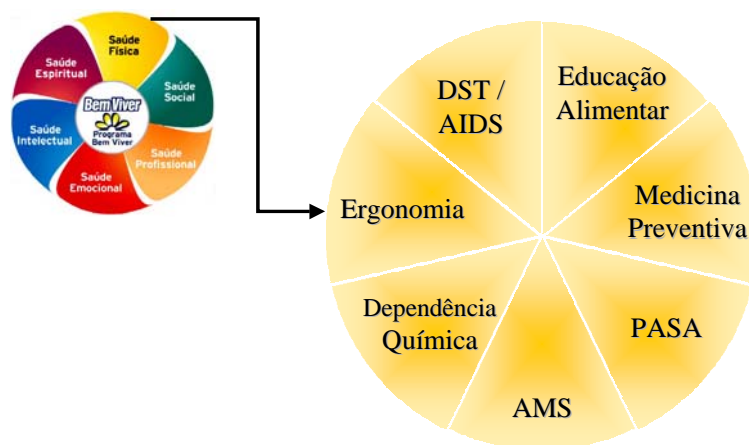
Segundo a empresa, os grandes diferenciais de mercado são a educação, alimentação e transporte. Esses gastos, juntamente com a previdência, representam os maiores benefícios em termos de custo.

Na área da saúde, a empresa acredita que tão importante quanto oferecer recursos para tratamentos é ter uma atuação preventiva. Pensando nisso foi criada a gerência de qualidade de vida.

**Qualidade de vida:** A gerência de qualidade de vida foi extinta e os programas desenvolvidos passaram a ser de responsabilidade da medicina no trabalho. A gestão da qualidade de vida tinha como objetivo promover a integridade do indivíduo nos aspectos físicos, sociais e culturais com base nas demandas existentes, estimulando-o para a mudança de hábitos e promoção da qualidade de vida. Os programas “BemViver” estão relacionados diretamente com a saúde física do empregado, como se verifica na FIG.9. Nesses programas estão incluídas ergonomia, educação alimentar, medicina preventiva, PASA (plano de auxílio

saúde aos aposentados), AMS (assistência médica supletiva), dependência química e doenças sexualmente transmissíveis, inclusive a AIDS.

Figura 9: Programas de qualidade de vida da Samarco



Fonte: Gerência de recursos humanos da Samarco

**Condições de trabalho e segurança no trabalho:** De acordo com a Samarco, é obrigatório ao funcionário recém-contratado participar do treinamento de segurança no qual são fornecidas todas as informações necessárias sobre segurança no trabalho, como reagir em caso de acidentes, normas e procedimentos internos de socorro, importância e obrigatoriedade do uso de EPI's nas áreas especificadas, cuidados no trânsito, especialmente na mina de Alegria, entre outros. É informado ainda, que a ocorrência de acidentes de trabalho diminuem a PLR por se tratar de uma meta da empresa.

A organização garante que oferece condições de trabalho salutar levando em consideração o ambiente agressivo que é a extração de minério de ferro. Entende-se por condições de trabalho, instalações físicas adequadas, equipamentos e recursos para a realização da tarefa e suporte das tecnologias existentes.

**Recrutamento e seleção:** O processo de recrutamento e seleção é realizado por empresas terceirizadas. Primeiramente, há uma divulgação interna para privilegiar os próprios trabalhadores. Não havendo interessados ou indivíduos capacitados para a função, iniciam-se a divulgação e seleção externa, cujo procedimento é apenas coordenado pela Samarco. A entrevista final é normalmente realizada pelo gerente da área que tem total poder de decisão sobre a contratação. Os analistas de recursos humanos atuam, nesse caso, como consultores dos gerentes. A Samarco tem como política dar preferência aos indivíduos da própria comunidade.

**Comunicações:** A gerência de comunicação atua em parceria com as áreas para divulgar as ações realizadas por elas e garantir o entendimento de todos da Samarco. Outra preocupação da gerência é manter um canal aberto a sugestões, críticas ou dúvidas dos empregados. Os comitês são o caminho mais fácil para os empregados participarem de forma atuante dos trabalhos desenvolvidos. Nos comitês de comunicação, trata-se da comunicação interna, e nos comitês de voluntariado e programas de engajamento, trata-se do relacionamento com as comunidades.

### **4.3 Análise descritiva dos dados**

Para melhor representar a amostra, foi realizada a análise descritiva dos dados pessoais e funcionais. A média e desvio-padrão de cada item do questionário, bem como a sua análise de frequência, de acordo com os construtos utilizados, podem ser conferidas posteriormente.

### 4.3.1 Perfil dos empregados

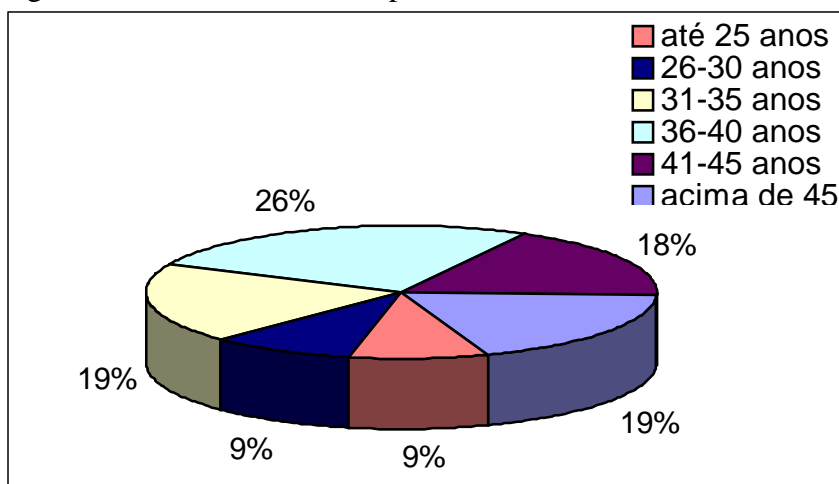
#### Sexo

A maior parte dos respondentes é do sexo masculino e apenas 9% da amostra é composta por mulheres, característica esperada para uma empresa mineradora.

#### Idade

Na amostra pesquisada, 26% dos respondentes têm entre 36 e 40 anos, 19% entre 31 e 35 anos, 19% possuem acima de 45 anos de idade, 18% estão localizados da faixa de 41 a 45 anos, 9% têm entre 26 e 30 anos e, finalmente, 9% têm idade inferior a 26 anos. 1% da amostra não respondeu a essa questão conforme se verifica na FIG. 10.

Figura 10: Faixa etária dos respondentes

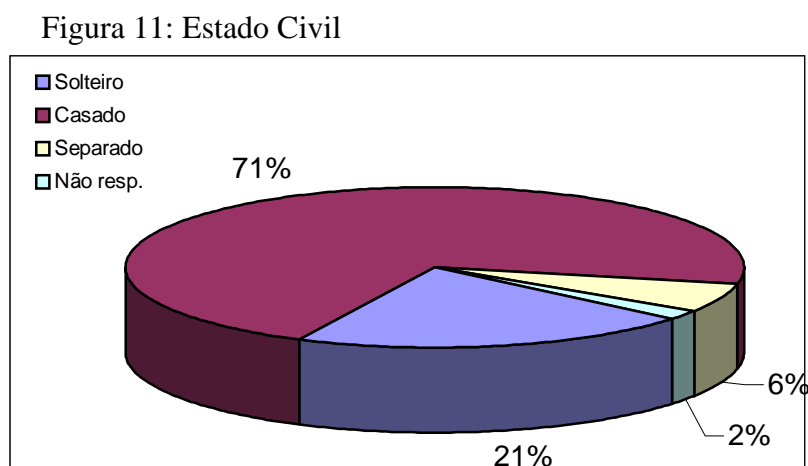


Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que 37% dos funcionários respondentes possui idade superior a 40 anos e que 63% da amostra têm até 40 anos de idade indicando que a empresa conta com uma mão-de-obra jovem.

## Estado Civil

Quanto ao estado civil (FIG.11) verifica-se que 71% dos funcionários são casados, 21% solteiros, 6% separados ou desquitados e 2% não responderam à pergunta.



Fonte: Dados da pesquisa

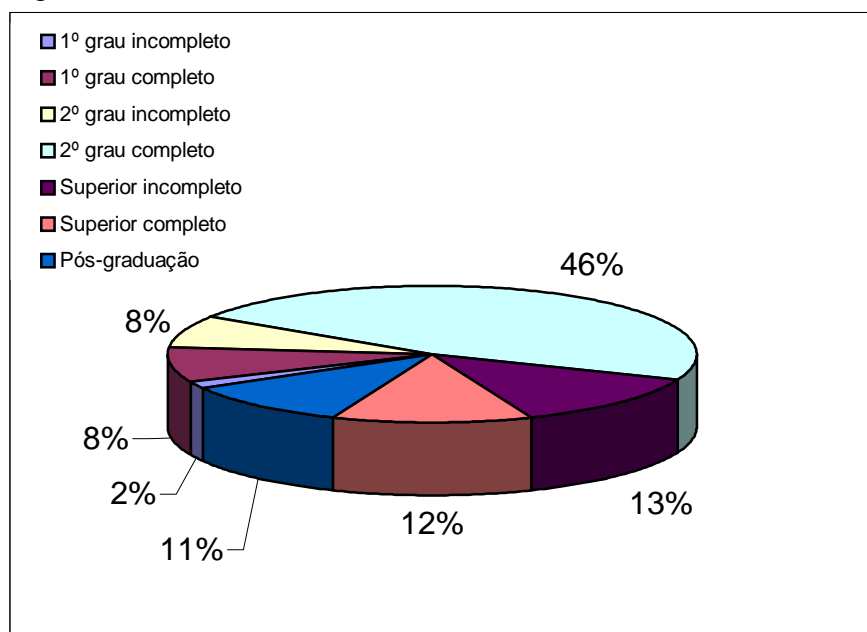
Com a maioria dos funcionários casados, os índices de comprometimento podem ser justificados, principalmente os de comprometimento instrumental, pois os custos associados a deixar a empresa agem como um estado psicológico refletindo na relação do funcionário com a organização.

## Grau de escolaridade

Constatou-se que 46% dos funcionários possuem o ensino médio completo ou o 2º grau completo, 8% possuem o ensino médio incompleto, 2% possuem o ensino fundamental incompleto e 8%, o ensino fundamental completo, 13% possuem o superior incompleto e 12% o superior completo e, finalmente, 11% possuem pós-graduação demonstrando um nível de escolaridade elevado. De acordo com a FIG. 12



Figura 12: Grau de escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa

Comparando com os índices do IBGE<sup>4</sup>, do senso realizado em 2000, pode-se afirmar que o nível educacional da organização estudada é muito superior ao nível educacional da população brasileira economicamente ativa e também da Região Sudeste. A Região Sudeste foi isolada porque, além de conter toda a área da organização, oferece índices superiores quando comparados aos índices no Brasil.

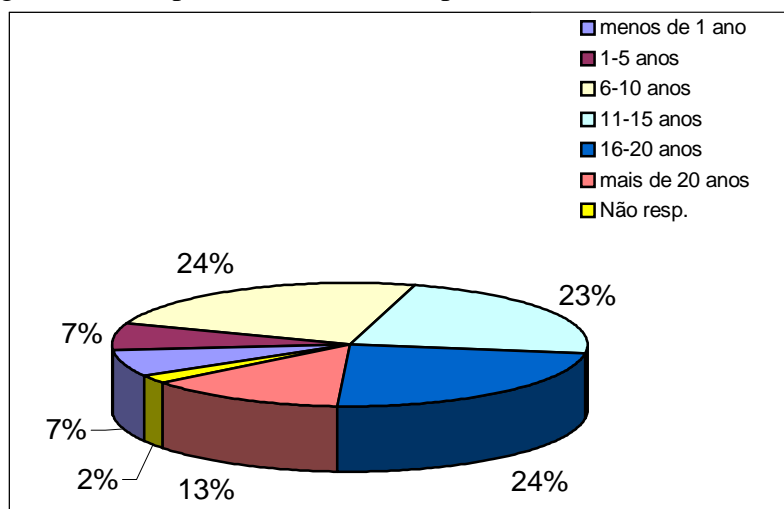
Na Samarco, 16 % dos funcionários possuem o ensino fundamental completo, enquanto, no Sudeste, 5% das pessoas o possuem. Quase 10% dos trabalhadores no Sudeste possuem o nível médio de ensino completo e, na organização pesquisada, 59% dos funcionários possuem o ensino médio completo. Doze por cento dos funcionários da Samarco possuem algum curso de graduação terminado e, no Sudeste, aproximadamente 7% dos trabalhadores possuem curso superior. A maior discrepância está no nível de pós-graduação: enquanto 11% dos funcionários da Samarco têm algum tipo de pós-graduação, apenas 0,45% dos trabalhadores da Região Sudeste possuem pós-graduação. No Brasil, o índice é de 0,31%.

### Tempo de empresa

Sete por cento dos respondentes possuem menos de 1 ano de trabalho na empresa, outros 7% têm entre 1 e 5 anos de trabalho, 24% possuem de 6 a 10 anos de empresa, 23% de 11 a 15 anos, 24% de 16 a 20 anos, 13% mais de 20 anos e 2% dos respondentes não responderam a essa questão.

Da grande parte dos funcionários que responderam ao questionário, 71% da amostra, possuem entre 6 e 20 anos de trabalho na organização. Ou ainda, 47% estão localizados na faixa de 11 a 20 anos de trabalho na mesma empresa. Pode-se afirmar também que 47% da amostra estão na faixa de 6 a 15 anos de trabalho na Samarco, conforme se verifica na FIG. 13.

Figura 13: Tempo de trabalho na empresa



Fonte: Dados da pesquisa

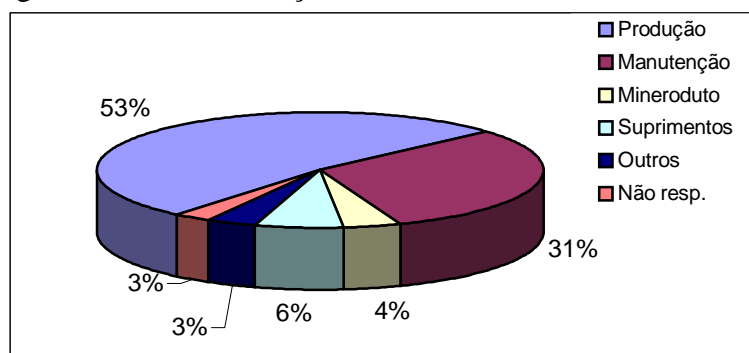
Esses índices são indicativos de baixo turnover, pois apenas 7% dos funcionários possuem menos de 1 ano de empresa. Pode-se afirmar também que a segurança no emprego é alta porque 60% dos trabalhadores estão na empresa há mais de 11 anos.

<sup>4</sup> Os dados do censo de 2000 estão disponíveis no site: [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)

### Área de atuação

De acordo com a FIG. 14, 53% dos funcionários trabalham na produção, 31% na manutenção, 4% trabalham na área responsável pelo mineroduto, 6% em suprimentos, 3% nas demais áreas da empresa – recursos humanos, escritório etc. – e 3% não responderam a essa pergunta, provavelmente, por receio de serem identificados na pesquisa, pois muitos demonstraram essa preocupação durante a aplicação do questionário.

Figura 14: Área de atuação

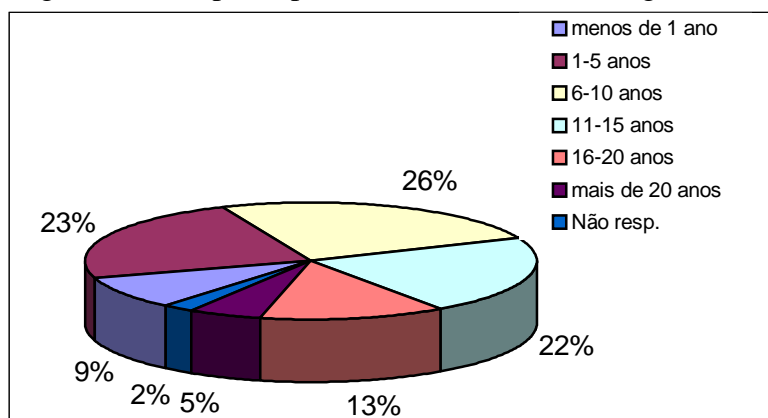


Fonte: Dados da pesquisa

### Tempo no cargo ou função

Na FIG. 15, verifica-se que 26% dos funcionários estão no mesmo cargo ou função entre 6 e 10 anos, 23% entre 1 e 5 anos, 22% permanecem no mesmo cargo entre 11 e 15 anos, 13% entre 16 e 20 anos de trabalho, 5% por mais de 20 anos, 9% menos de 1 ano e 2% não quiseram responder a essa questão.

Figura 15: Tempo de permanência no mesmo cargo ou função



Fonte: Dados da pesquisa

Pelos dados, verifica-se que a mobilidade na carreira é baixa; 66% dos empregado ocupam a mesma função há mais de 6 anos. Apesar de os funcionários perceberem como satisfatória, tendendo a alta, a possibilidade de crescimento na organização, nesses números verifica-se que a perspectiva de progresso real é baixa. Nove por cento dos funcionários ocupam o mesmo cargo ou função há menos de 1 ano, dos quais 7% é composto por recém-contratados.

### Cargo

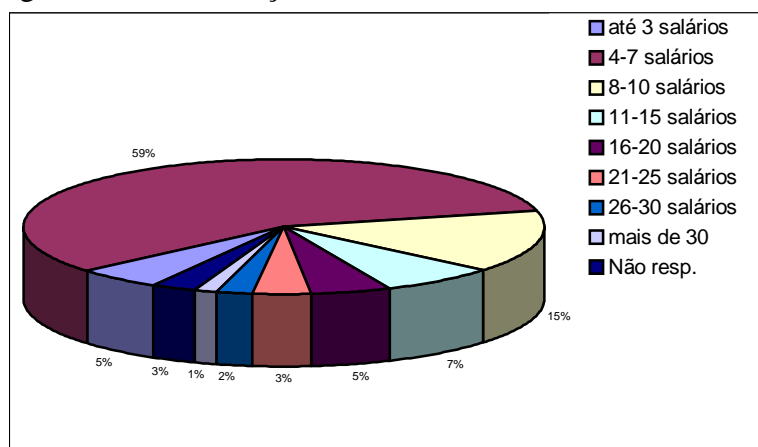
Quanto ao cargo ocupado, constatou-se que 3% dos respondentes são chefes de departamento, 5% chefes de equipes, 12% são compostos por engenheiros ou analistas e a grande maioria, 79% dos respondentes, ocupam o cargo técnico operacional. Apenas 1% dos funcionários não respondeu a essa questão.

Isso significa que a maioria absoluta dos trabalhadores não tem como progredir na carreira. Somente 8% do efetivo ocupam cargos gerenciais, portanto, as possibilidades de progresso são limitadas.

## Remuneração

A grande maioria dos respondentes, ou seja, 59%, recebem de 4 a 7 salários mínimos, 5% recebem até 3 salários, 15% de 8 a 10 salários, 7% possuem rendimentos de 11 a 15 salários, 5% de 16 a 20 salários, 3% possuem remuneração entre 21 e 25 salários mínimos, 2% recebem entre 26 e 30 salários, 1% mais de 30 salários e 3% dos respondentes não marcaram esta questão, conforme se verifica na FIG. 16.

Figura 16: Remuneração



Fonte: Dados da pesquisa

Apenas 11% dos funcionários possuem a remuneração superior a 16 salários mínimos (R\$4.160,00). 64% dos respondentes recebem até 7 salários mínimos (R\$1.820,00) indicando que o plano de carreira em Y, oferecido pela empresa, não está refletido nos valores salariais. Portanto, conclui-se que, além de a média de remuneração ser baixa, poucos têm a possibilidade de progredir seguindo esse plano de carreira.

## Turno

Constatou-se que 55% dos respondentes são funcionários que fazem rotação nos horários de trabalho, ou seja, trabalham em turnos, e 43% trabalham seguindo o horário de escritório.

Segue, então, a análise de frequência de cada pergunta (indicadores) do questionário, separadas pelos construtos, assim como a média e desvio-padrão dos respectivos fatores. A avaliação dos resultados de todos os indicadores será descrita nos itens seguinte.

### 4.3.2 Políticas de Recursos Humanos

Nesse item, são descritas as políticas de recursos humanos – comunicações, plano de carreira, qualidade de vida no trabalho, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios e, finalmente, condições de trabalho e segurança – conforme são percebidas pelos funcionários da Samarco.

## Comunicações

Conforme mostra a TAB.7, a média do indicador comunicações é 3,55.

Tabela 7: Frequência dos indicadores de comunicações

	1	2	3	4	5	Média	DP
<b>RHCMN_1)</b> A comunicação interna existente na Samarco é ágil.	4 (2,32%)	24 (13,95%)	43 (25,00%)	88 (51,16%)	12 (6,98%)	3,47	0,90
<b>RHCMN_2)</b> A qualidade das informações divulgadas pela Samarco para os empregados é adequada.	2 (1,16%)	14 (8,14%)	44 (25,58%)	90 (52,33%)	22 (12,79%)	3,67	0,84
<b>RHCMN_3)</b> Os canais de comunicação existentes na Samarco para que seus empregados possam apresentar críticas e sugestões são eficazes.	3 (1,74%)	19 (11,05%)	58 (33,72%)	70 (40,70%)	21 (12,21%)	3,51	0,91
						<b>Total</b>	<b>3,55</b>
							<b>0,75</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Portanto, a comunicação realizada entre a organização e os funcionários, segundo a percepção dos trabalhadores, é considerada **satisfatória**.

### Plano de carreira

Verifica-se na TAB.8 que o indicador plano de carreira obteve média de 3,34.

Tabela 8: Frequência dos indicadores de plano de carreira

	1	2	3	4	5	Média	DP
<b>RHPLCR_1)</b> A avaliação de desempenho revela minha real produtividade.	16 (9,20%)	32 (18,39%)	45 (25,86%)	69 (39,65%)	12 (6,89%)	3,17	1,09
<b>RHPLCR_2)</b> A Samarco me oferece boas oportunidades de carreira.	5 (2,87%)	22 (12,64%)	53 (30,46%)	75 (43,10%)	18 (10,34%)	3,45	0,94
<b>RHPLCR_3)</b> Eu acredito nas minhas chances de alcançar cargos de nível mais elevado.	11 (6,32%)	30 (17,24%)	49 (28,16%)	63 (36,21%)	20 (11,49%)	3,29	1,08
<b>RHPLCR_4)</b> Tenho a oportunidade de participar das decisões que se referem ao meu trabalho.	2 (1,15%)	18 (10,34%)	38 (21,83%)	92 (52,87%)	23 (13,22%)	3,67	0,87
<b>RHPLCR_5)</b> Na empresa existe um sistema justo de promoções.	19 (10,91%)	31 (17,82%)	64 (36,78%)	49 (28,16%)	9 (5,17%)	2,99	1,06
<b>RHPLCR_6)</b> O plano de carreira na Samarco me oferece oportunidades reais de progresso profissional.	8 (4,60%)	17 (9,77%)	47 (27,01%)	84 (48,28%)	17 (9,77%)	3,49	0,96
	<b>Total</b>					<b>3,34</b>	<b>0,73</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Logo, de acordo com os trabalhadores, o plano de carreira oferecido pela empresa é **satisfatório**, porém limitado.

### Qualidade de vida no trabalho

Na TAB.9 nota-se que o índice qualidade de vida no trabalho atingiu a média 3,91.

Tabela 9: Frequência dos indicadores de qualidade de vida no trabalho

	1	2	3	4	5	Média	DP
<b>RHQVT_1)</b> A Samarco estimula o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal de seus empregados.	2 (1,16%)	18 (10,47%)	38 (22,09%)	90 (52,33%)	23 (13,37%)	3,67	0,88
<b>RHQVT_2)</b> A Samarco realiza atividades, campanhas e programas voltados para a melhoria da qualidade de vida dos seus empregados.	0 (0,00%)	3 (1,74%)	15 (8,73%)	101 (58,72%)	53 (30,81%)	4,19	0,66
<b>RHQVT_3)</b> Há um equilíbrio entre a minha vida profissional e pessoal.	3 (1,74%)	10 (5,81%)	26 (15,12%)	102 (59,30%)	30 (17,44%)	3,85	0,84
	<b>Total</b>					<b>3,91</b>	<b>0,59</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Com isso, a preocupação com a qualidade de vida dos funcionários é **satisfatória**, tendendo a alta, conforme percebem os trabalhadores.

### Recrutamento e seleção

Verifica-se na TAB.10 que o indicador recrutamento e seleção alcançou média 3,50.

Tabela 10: Frequência dos indicadores recrutamento e seleção

	1	2	3	4	5	Média	DP
<b>RHRCSL_1)</b> Concordo com a forma que a Samarco recruta pessoas para trabalhar.	8 (4,65%)	18 (10,47%)	42 (24,42%)	79 (45,93%)	23 (13,37%)	3,54	1,00
<b>RHRCSL_2)</b> O método de recrutamento e seleção adotado pela Samarco é justo.	8 (4,65%)	17 (9,88%)	54 (31,40%)	81 (47,09%)	11 (6,40%)	3,41	0,92
<b>RHRCSL_3)</b> O processo de recrutamento e seleção adotado pela Samarco tem capacidade para selecionar profissionais adequados.	5 (2,91%)	15 (8,72%)	48 (27,91%)	86 (50,00%)	17 (9,88%)	3,56	0,90
	<b>Total</b>					<b>3,50</b>	<b>0,83</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Portanto, o processo de recrutamento e seleção utilizado na Samarco é percebido como **satisfatório** por seus funcionários.



## Treinamento e desenvolvimento

O indicador treinamento e desenvolvimento obteve média 3,84, conforme se verifica na TAB.11.

Tabela 11: Frequência dos indicadores de treinamento e desenvolvimento

	1	2	3	4	5	Média	DP
<b>RHTRDS_1)</b> A Samarco é bem sucedida em desenvolver seus empregados para que eles possam ocupar outros cargos.	1 (0,58%)	19 (10,92%)	48 (27,59%)	83 (47,70%)	23 (13,22%)	3,62	0,87
<b>RHTRDS_2)</b> A Samarco está voltada ao treinamento e desenvolvimento contínuo de seus empregados.	2 (1,15%)	8 (4,60%)	27 (15,52%)	98 (56,31%)	38 (21,97%)	3,93	0,82
<b>RHTRDS_3)</b> A Samarco estimula meu autodesenvolvimento.	1 (0,58%)	6 (3,45%)	38 (21,84%)	96 (55,17%)	31 (19,82%)	3,87	0,76
<b>RHTRDS_4)</b> Os treinamentos atendem as necessidades para a realização das atividades profissionais.	0 (0,00%)	5 (2,87%)	22 (12,64%)	116 (66,67%)	30 (17,24%)	3,99	0,65
						<b>Total</b>	
						<b>3,84</b>	<b>0,57</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Logo, a política de treinamento e desenvolvimento adotada pela Samarco é percebida como **satisfatória**, tendendo a alta.

## Remuneração e benefícios

Nota-se na TAB.12 que o indicador remuneração e benefícios obteve o valor médio de 3,59.

Portanto, o plano de remuneração e benefícios é visto pelos trabalhadores como **satisfatório**.

Tabela 12: Frequência dos indicadores de remuneração e benefícios

		1	2	3	4	5	Média	DP
<b>RHRMBN_1)</b>	A Samarco tem critérios definidos de remuneração (salário + PR + benefícios)	3 (1,72%)	8 (4,60%)	22 (12,64%)	87 (50,00%)	54 (31,03%)	4,04	0,88
<b>RHRMBN_2)</b>	A Samarco tem critérios definidos para a administração da PR.	3 (1,72%)	12 (6,89%)	24 (13,79%)	90 (51,72%)	44 (25,28%)	3,92	0,90
<b>RHRMBN_3)</b>	Considerando o cargo que eu ocupo, eu classifico a minha remuneração em relação a outras empresas adequada.	6 (3,45%)	35 (20,11%)	58 (33,33%)	63 (36,42%)	11 (6,35%)	3,22	0,95
<b>RHRMBN_4)</b>	Estou satisfeito com a política de remuneração existente na Samarco.	8 (4,60%)	38 (21,83%)	53 (30,46%)	63 (36,21%)	11 (6,32%)	3,18	0,99
<b>RHRMBN_5)</b>	Estou satisfeito com o plano de saúde oferecido pela Samarco	11 (6,32%)	23 (13,22%)	44 (25,28%)	76 (43,68%)	18 (10,34%)	3,39	1,05
<b>RHRMBN_6)</b>	Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela Samarco.	2 (1,15%)	8 (4,60%)	43 (24,71%)	98 (56,32%)	22 (12,64%)	3,75	0,78
<b>Total</b>							<b>3,59</b>	<b>0,67</b>

Fonte: Dados da pesquisa

### Condições de Trabalho e Segurança

Em relação às condições de trabalho e segurança, nota-se na TAB.13, que a avaliação média foi de 4,16.

Tabela 13: Frequência dos indicadores de condições de trabalho e segurança

		1	2	3	4	5	Média	DP
<b>RHCTSE_1)</b>	A Samarco trata adequadamente as questões de segurança do trabalho.	0 (0,00%)	1 (0,58%)	8 (4,60%)	71 (40,80%)	92 (52,87%)	4,48	0,62
<b>RHCTSE_2)</b>	As normas de Segurança do Trabalho são sempre aplicadas na Samarco.	0 (0,00%)	7 (4,02%)	14 (8,05%)	86 (49,43%)	64 (36,78%)	4,21	0,76
<b>RHCTSE_3)</b>	O treinamento de Segurança do Trabalho é eficaz.	1 (0,58%)	5 (2,87%)	16 (9,20%)	112 (64,37%)	39 (22,41%)	4,06	0,69
<b>RHCTSE_4)</b>	A Samarco oferece equipamentos e recursos para que seus empregados possam realizar um bom trabalho.	0 (0,00%)	1 (0,57%)	23 (13,21%)	99 (56,89%)	51 (29,31%)	4,15	0,66
<b>RHCTSE_5)</b>	As condições gerais de trabalho são adequadas.	0 (0,00%)	4 (2,30%)	17 (9,77%)	103 (59,20%)	48 (27,59%)	4,13	0,68
<b>RHCTSE_6)</b>	As tecnologias que dão suporte às minhas atividades são adequadas.	1 (0,57%)	7 (4,02%)	19 (10,92%)	98 (56,32%)	47 (27,01%)	4,06	0,77
<b>RHCTSE_7)</b>	O transporte oferecido pela Samarco atende suas necessidades.	1 (0,57%)	5 (2,87%)	13 (7,47%)	108 (62,01%)	46 (26,44%)	4,11	0,71
<b>Total</b>							<b>4,16</b>	<b>0,49</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Logo, de acordo com a percepção dos funcionários, a preocupação da organização com a segurança no trabalho e as condições de trabalho são **altas**.

### 4.3.3 Comprometimento no trabalho

Nesse tópico, são analisados os componentes do comprometimento, que são: comprometimento afetivo, comprometimento instrumental e o comprometimento normativo.

#### Comprometimento Afetivo

Verifica-se na TAB.14 que o indicador comprometimento afetivo atingiu a média de 3,93.

Tabela 14: Frequência dos indicadores de comprometimento afetivo

	1	2	3	4	5	Média	DP
CMPAFT_1) A Samarco merece minha lealdade.	0 (0,00%)	0 (0,00%)	7 (4,07%)	74 (43,02%)	91 (52,09%)	4,49	0,58
CMPAFT_2) Eu me sinto como uma pessoa de casa na Samarco.	4 (2,33%)	5 (3,49%)	32 (18,60%)	86 (50,00%)	43 (25,00%)	3,92	0,89
CMPAFT_3) Eu me sinto emocionalmente envolvido com a Samarco	3 (1,74%)	10 (5,81%)	35 (20,35%)	87 (50,58%)	37 (21,51%)	3,84	0,89
CMPAFT_4) Realmente sinto os problemas da Samarco como se fossem meus.	8 (4,65%)	19 (11,05%)	50 (29,07%)	75 (43,60%)	18 (10,47%)	3,45	0,99
CMPAFT_5) Eu sinto um forte senso de integração com a Samarco	1 (0,58%)	6 (3,49%)	30 (17,44%)	99 (57,56%)	35 (20,35%)	3,94	0,76
	<b>Total</b>					<b>3,93</b>	<b>0,62</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Logo, a média do indicador comprometimento afetivo está situada no limiar superior de satisfatório. Pode, portanto, ser considerado **alto** o nível de comprometimento afetivo na organização.

## Comprometimento Instrumental

O indicador comprometimento instrumental obteve média 3,05, conforme se verifica na TAB.15.

Tabela 15: Frequência dos indicadores de comprometimento instrumental

		1	2	3	4	5	Média	DP
CMPINS_1)	Acho que teria poucas alternativas no mercado se eu deixasse a Samarco.	32 (18,61%)	57 (33,14%)	48 (27,91%)	28 (16,28%)	7 (4,01%)	2,54	1,09
CMPINS_2)	Na situação atual, trabalhar na Samarco é, na realidade, uma necessidade.	6 (3,49%)	26 (15,12%)	45 (26,16%)	69 (40,12%)	26 (15,12%)	3,48	1,03
CMPINS_3)	Se eu decidisse deixar a Samarco agora, minha vida ficaria desestruturada.	13 (7,56%)	37 (21,51%)	65 (37,79%)	41 (23,84%)	15 (8,72%)	3,05	1,06
CMPINS_4)	Mesmo se eu quisesse, seria difícil para mim, deixar a Samarco agora.	14 (8,14%)	39 (22,67%)	47 (27,33%)	56 (32,56%)	15 (8,72%)	3,11	1,11
CMPINS_5)	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar a Samarco seria a falta de alternativas ide emprego.	13 (7,56%)	43 (25,00%)	45 (26,16%)	47 (27,33%)	23 (13,37%)	3,14	1,16
<b>Total</b>							<b>3,054</b>	<b>0,725</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Portanto, na empresa pesquisada, o comprometimento instrumental possui níveis **satisfatórios** de aceitação.

## Comprometimento Normativo

Na TAB.16, nota-se que a média 3,35 foi obtida quando o indicador comprometimento normativo foi avaliado. Considerado também **satisfatório**, indicando que o funcionário está comprometido com a empresa principalmente por motivos afetivos e emocionais do que por obrigações e pressões normativas ou aspectos como salário, status e liberdade. Esse resultado pode ser considerado positivo confirmando a tendência brasileira de manter os funcionários

comprometidos afetivamente a partir do momento que a empresa assume um caráter paternalista, que é o caso da Samarco antes da entrada da CVRD como acionista.

**Tabela 16: Frequência dos indicadores de comprometimento normativo**

	1	2	3	4	5	Média	DP	
CMPNRM_1) A Samarco tem um imenso significado pessoal para mim.	1 (0,58%)	0 (0,00%)	16 (9,30%)	83 (48,26%)	71 (41,28%)	4,30	0,69	
CMPNRM_2) Eu devo muito a Samarco.	9 (5,23%)	27 (15,70%)	60 (34,88%)	57 (33,14%)	18 (10,47%)	3,28	1,02	
CMPNRM_3) Eu me sentiria culpado se deixasse a Samarco agora.	27 (15,70%)	60 (34,88%)	57 (33,14%)	19 (11,05%)	8 (4,65%)	2,54	1,04	
CMPNRM_4) Eu seria muito feliz se dedicasse o resto da carreira a Samarco.	3 (1,74%)	13 (7,56%)	42 (24,42%)	69 (40,12%)	45 (26,16%)	3,81	0,97	
CMPNRM_5) Na situação atual, trabalhar na Samarco é realmente um desejo.	1 (0,58%)	5 (2,91%)	21 (12,21%)	96 (55,81%)	49 (28,49%)	4,09	0,76	
CMPNRM_6) Se eu já não tivesse dado tanto de mim a Samarco, poderia considerar a opção de trabalhar em outro lugar.	15 (8,72%)	56 (32,56%)	66 (38,37%)	28 (16,28%)	5 (2,91%)	2,72	0,94	
CMPNRM_7) Sinto que não seria certo deixar a Samarco, mesmo se fosse vantagem.	19 (11,05%)	60 (34,89%)	46 (26,75%)	30 (17,44%)	16 (9,30%)	2,79	1,14	
						<b>Total</b>	<b>3,352</b>	<b>0,575</b>

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.3.4 Qualidade de vida no trabalho

Nesse tópico, aborda-se o construto qualidade de vida no trabalho que foi dividido em duas partes: natureza da tarefa e satisfações contextuais. Cada parte será descrita com base nos seus respectivos indicadores e as médias de cada um. Lembrando que as questões VH\_3, IT\_2, AU\_2, FI\_3, FE\_2, IR\_3 e ST\_3 são invertidas propositalmente.

#### Natureza da Tarefa

##### Variedade de habilidades

Quando avaliado o indicador variedade de habilidades, a média obtida é de 3,91, conforme se verifica na TAB.17.

Tabela 17: Frequência dos indicadores de variedade de habilidades

	1	2	3	4	5	Média	DP	
<b>VH_1)</b> Em que medida o seu trabalho requer que você faça muitas coisas, usando várias de suas habilidades e talentos?	4	8	29	73	56	3,99	0,95	
	(2,33%)	(4,65%)	(16,86%)	(42,44%)	(32,56%)			
<b>VH_2)</b> Meu trabalho exige o uso de várias habilidades complexas e de alto nível.	2	10	24	86	50	4,00	0,88	
	(1,16%)	(5,81%)	(13,95%)	(50,00%)	(29,07%)			
<b>VH_3)</b> Meu trabalho é muito simples e repetitivo. Em que medida o seu trabalho requer que você faça muitas coisas, usando várias de suas habilidades e talentos?	48	66	32	13	11	2,25	1,14	
	(27,91%)	(38,37%)	(18,60%)	(7,56%)	(6,40%)			
						<b>Total</b>	<b>3,91</b>	<b>0,72</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Os funcionários da Samarco consideram **satisfatório** (localizada no limiar superior da escala) o nível em que o trabalho envolve uma variedade de habilidades e requer dos executantes uma quantidade de diferentes habilidades e talentos. Esse resultado pode indicar que os empregados têm sido alocados em atividades compatíveis com seu talento e habilidades, porque eles não sentem que estão sub-aproveitados e nem estão com excesso de atividades que poderia gerar estresse.

### Identidade da tarefa

Nota-se na TAB.18 que o indicador identidade da tarefa obteve média de 3,61.

Tabela 18: Frequência dos indicadores de identidade da tarefa

	1	2	3	4	5	Média	DP	
<b>IT_1)</b> Com que intensidade o seu trabalho é completo, trata-se de uma pequena parte de um todo que é determinado por outras pessoas ou máquinas?	4	5	50	60	51	3,88	0,96	
	(2,33%)	(2,91%)	(29,07%)	(34,88%)	(29,65%)			
<b>IT_2)</b> Meu trabalho é organizado de tal forma que eu não posso fazer uma tarefa completa.	29	63	35	32	12	2,62	1,17	
	(16,86%)	(36,63%)	(20,35%)	(18,60%)	(6,98%)			
<b>IT_3)</b> Meu trabalho me dá a oportunidade de terminar completamente as tarefas que início.	6	25	34	75	31	3,58	1,06	
	(3,49%)	(14,54%)	(19,77%)	(43,60%)	(18,02%)			
						<b>Total</b>	<b>3,61</b>	<b>0,74</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A execução do trabalho do início ao fim, ou seja, o nível em que o trabalho requer que seja concluída uma porção identificável do trabalho, é considerada **satisfatória**. Nesse índice, avalia-se positivamente a atividade de recrutamento e seleção, pois os funcionários sentem-se bem alocados e adaptados.

### Autonomia

É **satisfatório**, tendendo a alto, o nível em que com o trabalho, proporciona-se ao indivíduo independência e liberdade de planejamento e execução, conforme se verifica na TAB.19.

Tabela 19: Frequência dos indicadores de autonomia

	1	2	3	4	5	Média	DP
<b>AU_1)</b> Em que medida você pode tomar decisões sobre o que fazer e como fazer o seu trabalho?	2 (1,16%)	4 (2,33%)	46 (26,74%)	70 (40,70%)	48 (27,91%)	3,93	0,87
<b>AU_2)</b> Meu trabalho não me permite usar minha iniciativa ou discernimento para realizá-lo.	67 (38,95%)	67 (38,95%)	19 (11,05%)	11 (6,39%)	5 (2,91%)	1,93	1,02
<b>AU_3)</b> Meu trabalho oferece várias oportunidades de independência e liberdade sobre como executá-lo.	9 (5,23%)	14 (8,14%)	39 (22,67%)	83 (48,26%)	26 (15,12%)	3,60	1,01
						<b>Total</b> 3,86	<b>0,61</b>

Fonte: Dados da pesquisa

### Feedback intrínseco

A média 3,89 foi obtida quando avaliado o indicador feedback intrínseco, conforme se verifica na TAB.20 abaixo. Portanto, também é **satisfatório**, tendendo a alto, o nível em que com a própria execução do trabalho, fornecem-se informações suficientes sobre seu desempenho.

Tabela 20: Frequência dos indicadores de feedback intrínseco

	1	2	3	4	5	Média	DP
<b>FI_1)</b> O seu trabalho oferece algum parâmetro ou indicação sobre como você está se saindo na sua execução?	4 (2,33%)	10 (5,81%)	29 (16,86%)	61 (35,47%)	66 (38,37%)	4,03	1,00
<b>FI_2)</b> A simples execução das tarefas de meu trabalho me mostra se o estou fazendo bem ou mal.	1 (0,58%)	12 (6,98%)	30 (17,44%)	85 (49,42%)	44 (25,58%)	3,92	0,87
<b>FI_3)</b> Meu trabalho em si possibilita poucas oportunidades de verificação se o estou executando bem ou mal.	39 (22,67%)	75 (43,60%)	32 (18,60%)	19 (11,05%)	6 (3,49%)	2,29	1,05
						<b>Total</b>	<b>3,89</b>
							<b>0,61</b>

Fonte: Dados da pesquisa

### Feedback extrínseco

Nota-se na TAB.21 que o indicador feedback extrínseco obteve média 3,73.

Tabela 21: Frequência dos indicadores de feedback extrínseco

	1	2	3	4	5	Média	DP
<b>FE_1)</b> Em que medida seus superiores ou colegas falam com você sobre o modo como você realiza seu trabalho?	10 (5,81%)	20 (11,63%)	62 (36,05%)	51 (29,65%)	26 (15,11%)	3,37	1,07
<b>FE_2)</b> Meu trabalho <i>quase nunca</i> permite que meus superiores e colegas me digam como estou me saindo.	59 (34,30%)	72 (41,86%)	16 (9,30%)	19 (11,05%)	5 (2,91%)	2,06	1,07
<b>FE_3)</b> Meu trabalho permite que meus superiores freqüentemente me digam o que pensam da qualidade do meu trabalho.	3 (1,74%)	13 (7,56%)	26 (15,11%)	89 (51,74%)	39 (22,67%)	3,87	0,91
						<b>Total</b>	<b>3,73</b>
							<b>0,71</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Logo, o grau em que o indivíduo recebe informações claras de supervisores e colegas sobre seu desempenho é **satisfatório**.

### Inter-relacionamento

Na TAB.22 verifica-se que o indicador inter-relacionamento atingiu a média de 4,38.



Tabela 22: Frequência dos indicadores de inter-relacionamento

	1	2	3	4	5	Média	DP
<b>IR_1)</b> Em que medida o seu trabalho requer que você se relacione com outras pessoas?	0 (0,00%)	1 (0,58%)	15 (8,72%)	52 (30,23%)	102 (59,30%)	4,50	0,68
<b>IR_2)</b> Meu trabalho exige bastante cooperação com outras pessoas.	0 (0,00%)	2 (1,16%)	14 (8,14%)	68 (39,53%)	87 (50,58%)	4,40	0,69
<b>IR_3)</b> Meu trabalho pode ser feito por uma pessoa trabalhando sozinha - sem falar ou checar com outras pessoas.	85 (49,42%)	60 (34,88%)	14 (8,14%)	10 (5,81%)	3 (1,74%)	1,76	0,95
						<b>Total</b> 4,38	<b>0,50</b>

Fonte: Dados da pesquisa

É **alto** o grau em que com o trabalho, propicia-se ao indivíduo se relacionar diretamente com outras pessoas, inclusive clientes.

### Significado da tarefa

O indicador significado da tarefa obteve a média de 4,25, conforme se verifica na TAB.23.

Tabela 23: Frequência dos indicadores de significado da tarefa

	1	2	3	4	5	Média	DP
<b>ST_1)</b> O resultado de seu trabalho tem efeitos significativos na vida ou bem-estar de outras pessoas?	2 (1,16%)	10 (5,81%)	25 (14,53%)	59 (34,30%)	74 (43,02%)	4,14	0,95
<b>ST_2)</b> Meu trabalho pode afetar muitas outras pessoas.	6 (3,49%)	10 (5,81%)	11 (6,39%)	76 (44,19%)	69 (40,12%)	4,12	1,00
<b>ST_3)</b> Meu trabalho em si <i>não</i> é muito significante ou importante.	108 (62,79%)	49 (28,49%)	3 (1,74%)	3 (1,74%)	7 (4,07%)	1,54	0,94
						<b>Total</b> 4,25	<b>0,58</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Portanto, o nível em que o trabalho tem impacto na vida ou no trabalho de outras pessoas, sejam elas pertencentes à organização ou ao ambiente externo, é **alto**.

## Satisfações Contextuais

Nesse item, serão descritos os indicadores das satisfações contextuais: satisfação com segurança, satisfação com a compensação, satisfação com o ambiente social, satisfação com a supervisão e satisfação com a possibilidade de crescimento.

### Satisfação com segurança

Nota-se na TAB.24 abaixo que o indicador satisfação com a segurança atingiu a média de 4,08.

Tabela 24: Freqüência dos indicadores de satisfação com segurança

	1	2	3	4	5	Média	DP
<b>SS_1)</b> A segurança no emprego que eu tenho.	0 (0,00%)	3 (1,74%)	8 (4,65%)	100 (58,14%)	60 (34,88%)	4,27	0,63
<b>SS_2)</b> A segurança que eu tenho quanto ao meu futuro nesta organização.	1 (0,58%)	5 (2,91%)	37 (21,51%)	98 (56,97%)	31 (18,02%)	3,89	0,74
						<b>Total</b> 4,08	<b>0,57</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Logo, é **alto** o grau em que o trabalhador está satisfeito com a segurança em relação ao emprego que possui. Com esse índice, reforça-se a estatística de tempo de permanência na empresa, que é alto, indicando estabilidade e baixo turnover.

### Satisfação com a compensação

Verifica-se na TAB.25 que a satisfação com a compensação obteve a média de 3,45. Portanto, a satisfação com a compensação, incluindo os benefícios, é considerada **satisfatória**. Esse índice também condiz com os índices de remuneração obtidos e ainda se pode concluir que a

média 3,45 foi atingida porque os funcionários avaliam positivamente os benefícios recebidos, e ainda percebem que os benefícios são melhores que o salário em si.

Tabela 25: Frequência dos indicadores de satisfação com a compensação

	1	2	3	4	5	Média	DP
<b>SC_1)</b> O salário que eu recebo.	7 (4,07%)	36 (20,93%)	44 (25,58%)	74 (43,02%)	10 (5,81%)	3,26	0,99
<b>SC_2)</b> Os benefícios que recebo.	3 (1,74%)	15 (8,72%)	37 (21,51%)	95 (55,23%)	22 (12,79%)	3,69	0,86
<b>SC_3)</b> O pagamento que recebo pelo que eu contribuo para esta organização.	4 (2,33%)	31 (18,02%)	47 (27,33%)	73 (42,44%)	17 (9,88%)	3,40	0,97
	<b>Total</b>					<b>3,45</b>	<b>0,81</b>

Fonte: Dados da pesquisa

### Satisfação com o ambiente social

Conforme se verifica na TAB.26, o indicador satisfação com o ambiente social atingiu a média de 4,04.

Tabela 26: Frequência dos indicadores de satisfação com o ambiente social

	1	2	3	4	5	Média	DP
<b>SAS_1)</b> As pessoas com quem eu me relaciono e convivo em meu trabalho.	0 (0,00%)	8 (4,65%)	16 (9,30%)	110 (63,95%)	36 (20,93%)	4,02	0,70
<b>SAS_2)</b> Oportunidade de conhecer outras pessoas ao fazer o meu trabalho.	1 (0,58%)	6 (3,49%)	33 (19,19%)	94 (54,65%)	38 (22,09%)	3,94	0,77
<b>SAS_3)</b> A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando.	1 (0,58%)	1 (0,58%)	13 (7,56%)	113 (65,70%)	44 (25,58%)	4,15	0,62
	<b>Total</b>					<b>4,04</b>	<b>0,53</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Logo, o nível de percepção do trabalhador quanto ao ambiente social na empresa é **positivo**.

### Satisfação com a supervisão

Nota-se na TAB.27 abaixo que o indicador satisfação com a supervisão obteve a média de 3,89. Portanto, é **satisfatório** o índice de satisfação do trabalhador com a supervisão.

Tabela 27: Frequência dos indicadores de satisfação com a supervisão

	1	2	3	4	5	Média	DP
<b>SSU_1)</b> O respeito e tratamento que eu recebo de meus superiores.	3 (1,74%)	5 (2,91%)	18 (10,47%)	97 (56,40%)	49 (28,49%)	4,07	0,81
<b>SSU_2)</b> O apoio e liderança que eu recebo de meus superiores.	2 (1,16%)	13 (7,56%)	33 (19,19%)	91 (52,91%)	33 (19,19%)	3,81	0,87
<b>SSU_3)</b> A qualidade, em termos gerais, da supervisão que eu recebo no meu trabalho.	4 (2,33%)	8 (4,65%)	34 (19,77%)	101 (58,72%)	25 (14,53%)	3,78	0,83
						<b>Total</b>	
						<b>3,89</b>	<b>0,84</b>

Fonte: Dados da pesquisa

### Satisfação com a possibilidade de crescimento

E, finalmente, em relação à satisfação com a possibilidade de crescimento o valor médio atingido foi de 3,94, conforme mostra a TAB.28 abaixo.

Tabela 28: Frequência dos indicadores de satisfação com a possibilidade de crescimento

	1	2	3	4	5	Média	DP
<b>SPC_1)</b> A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar o trabalho.	6 (3,49%)	21 (12,21%)	47 (27,33%)	76 (44,19%)	22 (12,79%)	3,51	0,98
<b>SPC_2)</b> A sensação de realização que eu tenho ao fazer o meu trabalho.	0 (0,00%)	3 (1,74%)	15 (8,72%)	97 (56,40%)	57 (33,14%)	4,21	0,67
<b>SPC_3)</b> A independência de pensamento e ação que eu tenho ao fazer o meu trabalho.	0 (0,00%)	2 (1,16%)	34 (19,77%)	115 (66,86%)	21 (12,21%)	3,90	0,60
<b>SPC_4)</b> O desafio que eu enfrento ao realizar o meu trabalho.	0 (0,00%)	3 (1,74%)	18 (10,47%)	104 (60,47%)	47 (27,33%)	4,13	0,67
						<b>Total</b>	
						<b>3,94</b>	<b>0,51</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Portanto, a percepção do trabalhador quanto à possibilidade de crescimento é considerada **satisfatória**, tendendo a alta. Pelas características de mobilidade avaliadas anteriormente, verifica-se que as chances de crescimento são poucas dentro da organização, parece que há uma percepção destoante da realidade podendo ser até uma fantasia dos empregados.

#### 4.4 Resumo dos resultados

Esse tópico resume os resultados obtidos dos construtos políticas de recursos humanos, comprometimento no trabalho e qualidade de vida no trabalho, esse último por meio da natureza da tarefa e satisfações contextuais.

De acordo com a TAB. 29, percebe-se que os funcionários da Samarco avaliaram positivamente os indicadores relacionados com a natureza da tarefa, todos tiveram mais de 72% de aprovação.

**Tabela 29: Indicadores da natureza da tarefa**

Indicadores	Média	Percentual de aceitação
Inter-relacionamento	4,38	88%
Significado da tarefa	4,25	85%
Variedade de habilidades	3,91	78%
Feedback intrínseco	3,89	78%
Autonomia	3,86	77%
Feedback extrínseco	3,73	75%
Identidade da tarefa	3,61	72%

Fonte: Dados da pesquisa

Na TAB. 30, verifica-se que na satisfação com a compensação, obteve-se um índice inferior a 69%, refletindo o fato de 64% dos funcionários receberem até 7 salários mínimos. Na satisfação com a possibilidade de crescimento, curiosamente, atingiu-se o nível de 79% de

aceitação, indicando que há uma incoerência entre a percepção do trabalhador e a realidade organizacional.

**Tabela 30: Indicadores de satisfações contextuais**

Indicadores	Média	Percentual de aceitação
Satisfação com segurança	4,08	82%
Satisfação com o ambiente social	4,04	81%
Satisfação com a possibilidade de crescimento	3,94	79%
Satisfação com a supervisão	3,87	77%
Satisfação com a compensação	3,45	69%

Fonte: Dados da pesquisa

Na TAB.31 verifica-se que em relação às políticas de recursos humanos, pode-se afirmar que atingiram os valores mais baixos de todos os indicadores pesquisados. Como plano de carreira, foram obtidos 67% de aceitação e o processo de recrutamento e seleção ficou no limite com 70%. As demais foram avaliadas positivamente, e constituem pontos de atenção a política de remuneração e benefícios e comunicações.

**Tabela 31: Indicadores das políticas de RH**

Indicadores	Média	Percentual de aceitação
Condições de Trabalho e Segurança	4,16	83%
Qualidade de vida no trabalho	3,91	78%
Treinamento e desenvolvimento	3,84	77%
Remuneração e benefícios	3,59	72%
Comunicações	3,55	71%
Recrutamento e seleção	3,5	70%
Plano de carreira	3,34	67%

Fonte: Dados da pesquisa

As diferenças existentes entre itens relacionados como satisfação com a compensação e a política de remuneração e benefícios, ou ainda a satisfação com a possibilidade de

crescimento e a política que cuida do plano de carreira podem ter sido avaliados de forma diferente porque a pergunta em si era diferente. Enquanto uma direcionava o foco para o indivíduo, sendo formulada inclusive na primeira pessoa do singular, a que procurava avaliar as políticas de RH direcionava a responsabilidade para a organização excluindo o indivíduo da análise.

No próximo capítulo, é avaliado e validado o modelo proposto nessa pesquisa para relacionar as políticas de recursos humanos com os construtos comprometimento no trabalho e qualidade de vida no trabalho.

## 5. ANÁLISE DO MODELO PROPOSTO

Neste capítulo, é realizada a análise e validação do modelo proposto neste estudo. Cabe ressaltar que o modelo foi idealizado com o objetivo de estabelecer as relações entre as Políticas de Recursos Humanos e os construtos Comprometimento Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho.

Hair et al. (1998) enfatiza que antes de proceder à análise multivariada, especificamente a aplicação das equações estruturais, o pesquisador deve se ater a alguns pressupostos estatísticos que podem influenciar ou até mesmo impedir a análise proposta. Alguns pressupostos – observações independentes, aleatoriedade dos respondentes e linearidade – devem ser satisfeitos; análise dos dados ausentes bem como a exclusão de *outliers* multivariados deve ser realizada e, finalmente, o pesquisador deve identificar a existência de normalidade multivariada e considerar o tamanho da amostra para definir o método de estimação de parâmetros.

### 5.1 Análise dos dados ausentes

Dados ausentes são considerados uma realidade praticamente inevitável para o pesquisador (NEWTON; RUDESTAM, 1999). São informações que não foram obtidas ou, em alguns casos, estavam incompletas por vários motivos diferentes: o respondente se recusa a responder uma ou mais questões, as questões estão confusas ou de difícil entendimento e, até mesmo, erros na coleta dos dados e na digitação desses dados.

Um dos problemas da ausência de alguns dados, segundo Newton e Rudestam (1999), seria na fase de generalização das conclusões para a população com base em uma amostra que difere



da população porque não contém todas as observações necessárias. Para minimizar este erro é necessário que o pesquisador identifique se há padrões na ausência de dados que possam indicar alguma característica que não represente a população em estudo.

Na TAB. 32, verifica-se que 34 indicadores possuem dados faltantes. No entanto, a análise de aleatoriedade pode ser dispensada quando a percentagem destes dados for inferior a 5% do total de casos, por variável (SANT'ANNA, 2002). Portanto, neste caso, não há necessidade de aprofundar a análise na tentativa de identificar padrões.

Tabela 32: Análise dos dados ausentes

Fatores	Mean	Std. Dev	Missing		Fatores	Mean	Std. Dev	Missing	
			Count	Percent				Count	Percent
IR_2	4,408284	0,69363	1	<0,00	CMPINS_5	3,171598	1,1752	1	<0,00
IT_2	2,609467	1,18076	1	<0,00	RHCOMN_1	3,455621	0,93196	1	<0,00
FE_2	2,071006	1,08876	1	<0,00	RHTRDS_2	3,934911	0,81753	1	<0,00
IT_3	3,573964	1,05595	1	<0,00	RHQLVD_1	3,668639	0,89124	1	<0,00
FI_3	2,289941	1,06008	1	<0,00	RHPLCR_2	3,443787	0,94402	1	<0,00
AU_3	3,585799	1,02645	1	<0,00	RHRMBN_2	3,923077	0,91287	1	<0,00
SS_1	4,236686	0,68371	1	<0,00	RHRPVL_1	4,071006	0,695	1	<0,00
SC_1	3,236686	1,00158	1	<0,00	RHSGTR_2	4,201183	0,76048	1	<0,00
CMPNRM_1	4,313609	0,6917	1	<0,00	RHRMBN_5	3,390533	1,05848	1	<0,00
CMPNRM_2	3,272189	1,02202	1	<0,00	RHPLCR_5	2,982249	1,06611	1	<0,00
CMPNRM_3	2,544379	1,03486	1	<0,00	VH_3	2,255952	1,15296	2	<0,00
CMPAFT_2	3,928994	0,89691	1	<0,00	FE_3	3,880952	0,92088	2	<0,00
CMPAFT_5	3,946746	0,76579	1	<0,00	ST_3	1,535714	0,94071	2	<0,00
CMPINS_3	3,04142	1,08208	1	<0,00	SAS_1	4,029762	0,7128	2	<0,00
CMPNRM_6	2,715976	0,97091	1	<0,00	CMPAFT_4	3,452381	1,00185	2	<0,00
CMPNRM_7	2,781065	1,16726	1	<0,00	RHTRDS_3	3,875	0,76751	2	<0,00
CMPINS_4	3,112426	1,12033	1	<0,00	AU_2	1,922156	1,00597	3	<0,00

Fonte: Dados da pesquisa

Apesar de os dados ausentes serem indesejados, é muito difícil não obtê-los, principalmente quando o instrumento de pesquisa é o questionário, que garante ao respondente permanecer anônimo durante todo o processo. Nesta pesquisa, os dados faltantes estão distribuídos em 34 indicadores e nenhum deles possui uma percentagem superior a 1%, significando que padrões de respostas ausentes têm chances ínfimas de terem ocorrido e não prejudicam o estudo.

## 5.2 Análise dos valores extremos

Os valores extremos ou *outliers* podem ser benéficos para indicar alguma característica destoante da população. Contudo, na maioria das vezes, trata-se apenas de casos isolados na amostra que não denotam qualquer característica específica. Nesses casos, distorcem-se os testes estatísticos e, portanto, passam a ser indesejados pelo pesquisador (HAIR *et al.*, 1998).

Foram identificados os valores extremos univariados – valores discrepantes maiores que três desvios-padrão da média – e valores extremos multivariados utilizando a distância de Mahalanobis<sup>5</sup>. Nesta fase da análise nenhum caso foi retirado em razão da ausência de valores extremos multivariados.

Após a utilização do crivo de Hackman e Oldham (1975) para o construto Natureza da Tarefa e Satisfações Contextuais e a soma das médias para o construto Comprometimento Organizacional e Políticas de Recursos Humanos, uma nova análise dos dados extremos foi realizada e o resultado pode ser visualizado na TAB.33.

Tabela 33: Análise dos *outliers* após a utilização do crivo

N	Casos	D2	Df	D2/df	Sig
1	31	70,802	22	3,22	0,003958
2	120	63,380	22	2,88	0,008677
3	160	55,001	22	2,50	0,020365
4	119	54,403	22	2,47	0,021609
5	95	49,982	22	2,27	0,033221
6	67	49,284	22	2,24	0,035505
7	64	48,936	22	2,22	0,036700
8	118	46,447	22	2,11	0,046346
9	1	46,332	22	2,11	0,046843
10	55	45,702	22	2,08	0,049650

Fonte: Dados da pesquisa

<sup>5</sup> É a distância de cada caso do centróide do resto dos casos, onde o centróide é um ponto no espaço determinado pela média de todas as variáveis.

De acordo com a TAB.33, que ilustra os 10 casos com menor significância, 2 casos – 31 e 120 – foram identificados como *outliers* por estarem a mais de 3 desvios-padrão da média sendo eliminados da amostra que passou a ser composta por 172 casos.

### 5.3 Normalidade

A análise do pressuposto de normalidade univariada pode ser realizada de duas formas: mediante a análise gráfica de normalidade ou por meio de testes estatísticos específicos. A análise gráfica foi realizada e os testes estatísticos encontram-se na TAB.34, abaixo.

Tabela 34: Testes de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	Statistic	Sig.	Statistic	Sig.
VH	0,159	0,00	0,935	0,00
IT	0,103	0,00	0,971	0,00
AU	0,138	0,00	0,952	0,00
FI	0,146	0,00	0,960	0,00
FE	0,158	0,00	0,957	0,00
IR	0,171	0,00	0,907	0,00
ST	0,167	0,00	0,915	0,00
SS	0,259	0,00	0,884	0,00
SC	0,169	0,00	0,950	0,00
SAS	0,199	0,00	0,918	0,00
SSU	0,244	0,00	0,893	0,00
SPC	0,160	0,00	0,965	0,00
CMPAFT	0,120	0,00	0,954	0,00
CMPINS	0,089	0,00	0,989	0,19
<b>CMPNRM</b>	<b>0,072</b>	<b>0,03</b>	<b>0,991</b>	<b>0,36</b>
RHCMN	0,187	0,00	0,941	0,00
RHCTSEG	0,139	0,00	0,953	0,00
RHPLCR	0,099	0,00	0,979	0,01
RHQVT	0,162	0,00	0,955	0,00
RHRCSL	0,217	0,00	0,927	0,00
RHTRDS	0,152	0,00	0,960	0,00
RHRMBN	0,106	0,00	0,973	0,00

Fonte: Dados da pesquisa

Somente a variável CMPNRM (comprometimento normativo) resultou em ambos os testes significativos. Para as demais variáveis nenhum dos testes aplicados, Shapiro-Wilk e Kolmogorov-Smirnov, resultaram em valores significativos conjuntamente, ou seja, as variáveis não possuem distribuição normal.

Optou-se, então, por não se utilizarem técnicas de transformação de dados em razão do grande número de variáveis não-normais e sim utilizar técnicas estatísticas que tolerem a violação desse pressuposto.

De acordo com Hair et al. (1998), não há necessidade da realização de testes para avaliar a normalidade multivariada, pois variáveis que possuem distribuição univariada não-normal certamente terão a distribuição multivariada também não-normal.

#### 5.4 Linearidade

A TAB. 35 representa o resultado do teste de linearidade para o construto comprometimento indicando que existe uma correlação linear entre seus indicadores.

Tabela 35: Teste de linearidade para o construto Comprometimento

	<b>CMPAFT</b>	<b>CMPINS</b>	<b>CMPNRM</b>
<b>CMPAFT</b>	1		
<b>CMPINS</b>	0,307*	1	
<b>CMPNRM</b>	0,648*	0,587*	1

\* Significante a 1%

Fonte: Dados da pesquisa

Na TAB 36, é testada a linearidade dos indicadores que compõem o construto Qualidade de Vida no Trabalho especificamente aqueles relacionados com as dimensões básicas da tarefa.

Tabela 36: Teste de linearidade dos fatores Dimensões Básicas da Tarefa

	VH	IT	AU	FI	FE	IR	ST
VH	1						
IT	0,265*	1					
AU	0,349*	0,339*	1				
FI	0,216*	0,169*	0,25*	1			
FE	0,289*	0,0215*	0,332*	0,35*	1		
IR	0,313*	0,086	0,144*	0,291*	0,322*	1	
ST	0,176*	0,222*	0,134*	0,307*	0,111	0,384*	1

\* Significante a 1%

Fonte: Dados da pesquisa

Pelo resultado, verifica-se que as variáveis identidade da tarefa e inter-relacionamento não possuem correlação linear assim como os indicadores satisfação contextual e feedback extrínseco significando que este pressuposto não foi atendido para essas variáveis.

Na TAB. 37, nota-se que existe correlação linear entre os indicadores do construto satisfações contextuais, do assunto qualidade de vida no trabalho.

Tabela 37: Teste de linearidade para o construto Satisfações Contextuais

	SS	SC	SAS	SSU	SPC
SS	1				
SC	0,351*	1			
SAS	0,266*	0,213*	1		
SSU	0,415*	0,377*	0,400*	1	
SPC	0,450*	0,465*	0,608*	0,600*	1

\* Significante a 1%

Fonte: Dados da pesquisa

Na TAB. 38, nota-se que o pressuposto de linearidade foi obtido para o construto políticas de RH, ou seja, há uma correlação linear entre os indicadores.

Tabela 38: Teste de linearidade para o construto  
Políticas de Recursos Humanos

	<b>RHCMN</b>	<b>RGCTSEG</b>	<b>RHPLCR</b>	<b>RHQVT</b>	<b>RHRCSL</b>	<b>RHTRDS</b>	<b>RHRMBN</b>
<b>RHCMN</b>	1						
<b>RHCTSEG</b>	0,547*	1					
<b>RHPLCR</b>	0,502*	0,519*	1				
<b>RHQVT</b>	0,452*	0,579*	0,532*	1			
<b>RHRCSL</b>	0,404*	0,458*	0,671*	0,419*	1		
<b>RHTRDS</b>	0,549*	0,660*	0,615*	0,608*	0,448*	1	
<b>RHRMBN</b>	0,470*	0,550*	0,705*	0,451*	0,644*	0,538*	1

\* Significante a 1%

Fonte: Dados da pesquisa

Nas TAB. 35, 36, 37 e 38, verifica-se que o pressuposto de linearidade é satisfeito para a maioria dos indicadores analisados. No entanto, dentro do construto natureza da tarefa, somente as dimensões básicas da tarefa inter-relacionamento e identidade da tarefa não possuem correlação linear, assim como as variáveis feedback extrínseco e significado da tarefa.

### 5.5 Análise fatorial exploratória

Para a realização da análise dos dados, partiu-se do princípio que é verdadeira a relação entre os indicadores e seus respectivos fatores. Ou seja, pelas perguntas – indicadores – do questionário, realmente se mede o fator em questão. Essa decisão deveu-se, principalmente, ao grande número de estudos que testaram e validaram o modelo Dimensões Básicas da Tarefa de Hackman e Oldham (1975) e o modelo das Três Dimensões de Meyer e Allen (1997).

Portanto, a análise fatorial exploratória será utilizada antes da análise fatorial confirmatória para verificar se existem estruturas semelhantes àquelas que se pretende confirmar

(GOSLING, 2001). No presente estudo, espera-se que os 22 fatores<sup>6</sup> sejam agrupados nos 4 construtos da pesquisa – comprometimento, qualidade de vida no trabalho dividido em natureza da tarefa e satisfações contextuais e políticas de recursos humanos.

Conforme se verifica na TAB.39, a medida de adequação da amostra – KMO – é de 0.849, ou seja, muito boa. O método de extração utilizado foi a extração por eixos principais que, segundo Malhotra (2001), é o mais indicado nesse caso. A rotação oblíqua também foi aplicada e somente as cargas fatoriais superiores a  $\pm .30$  são consideradas (HAIR et al., 1998).

Tabela 39: Testes KMO and Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,849
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1714,890
	df	231
	Sig.	,000

Fonte: Dados da pesquisa

Após realizar a análise fatorial exploratória, pode-se perceber que o agrupamento de fatores ocorreu da forma prevista. Na TAB. 40 abaixo, nota-se que para o construto Comprometimento, os fatores agruparam conforme o esperado, para os construtos Natureza da Tarefa e Satisfações Contextuais, os fatores também se agruparam de acordo com o previsto, bem como os fatores do construto Políticas de Recursos Humanos.

---

<sup>6</sup> Vide ANEXO D.

Tabela 40: Carga dos fatores

	Políticas de RH	Natureza da Tarefa	Comprometimento	Satisfações Contextuais
Variedade de habilidades		0,517		
Identidade da tarefa		0,384		
Autonomia		0,459		
Feedback intrínseco		0,528		
Feedback extrínseco		0,489		
Inter-relacionamento		0,552		
Significado da tarefa		0,548		
Satisfação com a segurança				-0,529
Satisfação com a compensação				-0,433
Satisfação com o ambiente social				-0,611
Satisfação com a supervisão				-0,707
Satisfação com a possibilidade de crescimento				-0,821
Comprometimento afetivo			0,510	
Comprometimento instrumental			0,677	
Comprometimento normativo			0,831	
Comunicações	0,563			
Condições de trabalho e segurança	0,650			
Plano de carreira	0,824			
Qualidade de vida no trabalho	0,581			
Recrutamento e seleção	0,717			
Treinamento e desenvolvimento	0,692			
Remuneração e benefícios	0,922			

Fonte: Dados da pesquisa

O sinal negativo das cargas é proveniente da rotação realizada para melhor visualizar o agrupamento nos quatro fatores previamente estabelecidos. Com isso, nota-se que os indicadores utilizados realmente medem os construtos propostos nesta pesquisa.

## 5.6 Modelagem de Equações Estruturais

Após a realização da análise fatorial exploratória, foi dado prosseguimento à análise dos dados, seguindo o modelo proposto. Como houve violação do pressuposto de normalidade

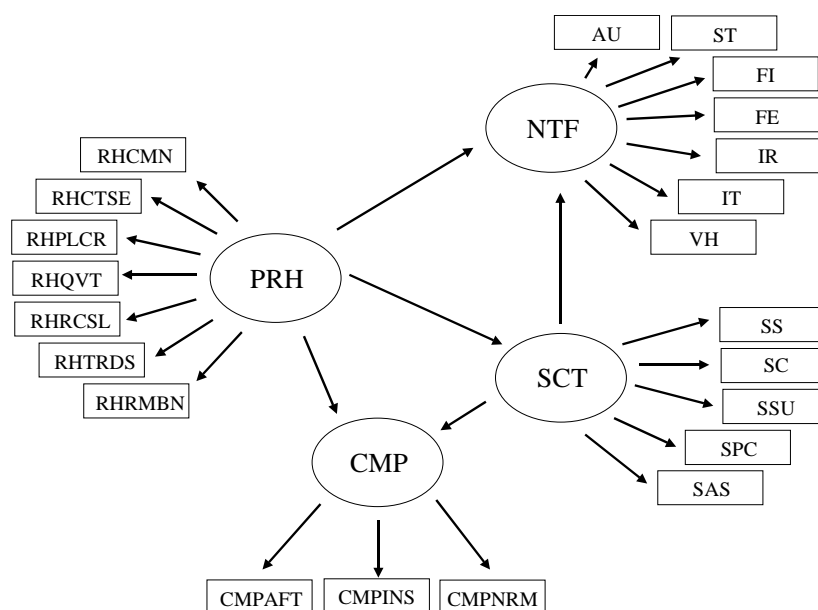


multivariada, o método de estimação de parâmetros PLS – mínimos quadrados parciais<sup>7</sup>, foi considerado o mais adequado para o uso das equações estruturais.

A modelagem de equações estruturais foi utilizada com o objetivo de avaliar em que medida as políticas de recursos humanos afetam os construtos de Comprometimento e Qualidade de Vida no Trabalho. Na tentativa de solucionar o problema desta pesquisa, foi necessário propor um modelo para facilitar o uso da modelagem de equações estruturais.

O modelo proposto, FIG.17, foi inicialmente analisado e, de acordo com os resultados obtidos, alguns ajustes foram realizados com o intuito de se obterem índices válidos para a pesquisa, baseando-se sempre na teoria abordada. Entretanto, os detalhes dos valores inicialmente obtidos foram omitidos por apresentarem variância abaixo do limite ou até mesmo “negativa” e apenas os valores do modelo final serão devidamente explicitados, com o objetivo de facilitar o entendimento.

Figura 17: Modelo Proposto



Fonte: Dados da pesquisa

<sup>7</sup> Citado no capítulo 3 desta pesquisa.

Fatores com cargas inferiores a 0,40, conforme afirma Dias (2004), ou variância abaixo de 50% (HAIR et al., 1998) foram eliminados um a um do modelo, ou seja, para cada eliminação uma nova análise foi realizada para identificar as conseqüências da ausência do fator. Primeiramente, foram retirados do modelo os fatores Significado da Tarefa e Inter-relacionamento, consecutivamente, provavelmente por violarem o pressuposto de linearidade. Em seguida, os fatores Identidade da Tarefa e Feedback Intrínseco foram removidos por apresentarem índices de erro elevados. Logo, o construto Natureza da Tarefa permaneceu apenas com os indicadores Autonomia, Feedback Extrínseco e Variedade de Habilidades. Mesmo assim, pela baixa influência que esse construto exercia sobre o modelo como um todo, justificou-se a retirada de todo o construto Natureza da Tarefa. A explicação pode ser em razão da complexidade das perguntas que medem o construto aliado em nível de entendimento dos respondentes, ao preencherem o questionário; a forma de responder a essas perguntas especificamente dá-se de maneira diferenciada<sup>8</sup>, e finalmente, pode ser que para este estudo de caso o construto em questão realmente não seja relevante para a pesquisa.

Posteriormente, o indicador Satisfação com o Ambiente Social, pertencente ao construto Satisfações Contextuais, foi retirado por apresentar variância residual elevada.

O construto Políticas de Recursos Humanos não sofreu modificação porque obteve indicadores com excelentes índices avaliados.

No entanto, com o fator Comprometimento Instrumental, obteve-se a carga mais baixa da pesquisa, assim como erros elevados e variância explicada inferior a 40%. Sua exclusão, apesar da relutância, foi realizada acertadamente. Isso talvez porque a ideologia da

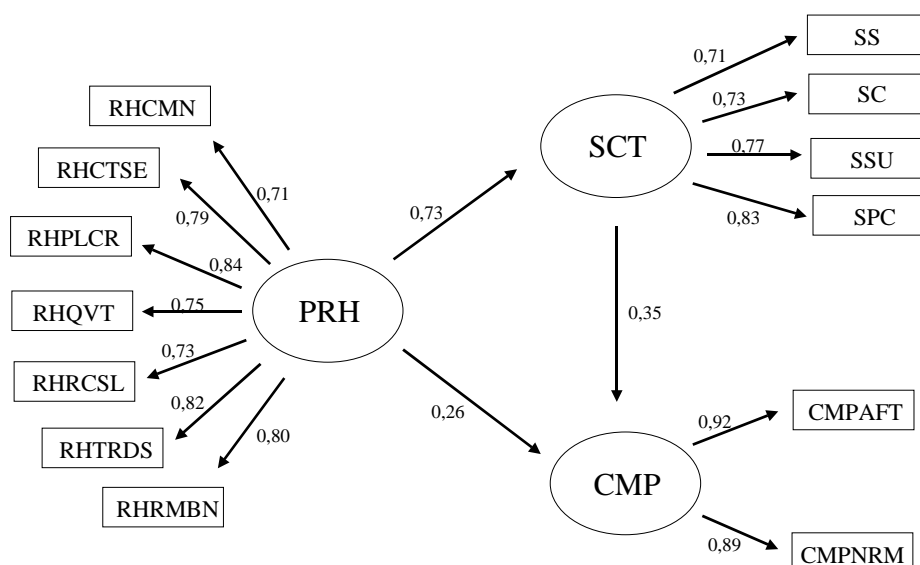
---

<sup>8</sup> Vide Anexo B

organização e aspectos afetivos sejam os principais fatores responsáveis pela composição do construto Comprometimento, e aspectos instrumentais como salário, cargo e status sejam suprimidos pelas normas organizacionais, isto é, há uma assimilação intensa dos valores, metas e objetivos organizacionais que tornam aspectos instrumentais pouco relevantes para o conjunto.

Na FIG.18 verifica-se o modelo final já com as cargas obtidas.

Figura 18: Modelo final



Fonte: Dados da pesquisa

Para o fator Políticas de Recursos Humanos, as variáveis comunicações, condições de trabalho e segurança, plano de carreira e qualidade de vida no trabalho apresentam cargas 0,71, 0,79, 0,84 e 0,75, respectivamente, associando 51%, 63%, 70% e 56% da variância do fator, respectivamente. Os indicadores recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e remuneração e benefícios, que possuem cargas 0,73, 0,82 e 0,83, respectivamente, têm 53%, 68% e 64% da variância associada ao fator Políticas de Recursos Humanos. Em síntese, todos os indicadores se relacionam fortemente com esse construto

indicando que as Políticas de Recursos Humanos são constituídas pelos sete indicadores de forma homogênea, sem a predominância de nenhum deles.

O construto Comprometimento Organizacional associa-se a 85% da variância do indicador comprometimento afetivo que possui carga 0.92 e 80% da variância do indicador comprometimento normativo que possui carga 0.89. Ou seja, o comprometimento no trabalho pode ser medido conforme os indicadores comprometimento afetivo e normativo.

E, finalmente, os quatro indicadores – satisfação com a segurança, satisfação com a compensação, satisfação com a supervisão e satisfação com a possibilidade de crescimento - do construto Satisfações Contextuais têm 51%, 54%, 60% e 69% da variância associada ao fator em questão, respectivamente. Apresentam cargas com os seguintes valores: 0.71, 0.73, 0.77 e 0.83. Nesse caso, o construto Satisfações Contextuais é fortemente explicado pelos indicadores relacionados.

O construto Satisfações Contextuais tem 58% da sua variância associada ao construto Políticas de Recursos Humanos, cuja carga é 0.73. O construto Políticas de Recursos Humanos associa-se a 61% da variância dos construtos Satisfações Contextuais e comprometimento. O construto Comprometimento está associado aos seus antecedentes – Políticas de Recursos Humanos e Satisfações Contextuais – a 82% da sua variância, cujas cargas são 0.26 e 0.35 respectivamente. Pelo resultado, verifica-se que existe uma correlação entre os construtos e que pela percepção das Políticas de Recursos Humanos, influencia-se o Comprometimento no Trabalho e as Satisfações Contextuais, segundo as cargas resultantes.

Esses dados podem ser visualizados também na TAB 41.

Tabela 41: Resultado dos indicadores para o modelo final

Construtos	Indicadores	Peso	Carga	Variância dos Resíduos	Variância Explicada
<b>PRH</b>	RHCMN	0,1665	0,7142	0,4899	0,5101
	RHCTSE	0,1840	0,7938	0,3699	0,6301
	RHPLCR	0,1990	0,8377	0,2982	0,7018
	RHQVT	0,1862	0,7466	0,4426	0,5574
	RHRCSL	0,1535	0,7285	0,4693	0,5307
	RHTRDS	0,2038	0,8219	0,3245	0,6755
	RHRMBN	0,1873	0,8005	0,3592	0,6408
<b>SCT</b>	SS	0,3083	0,7135	0,4910	0,5090
	SC	0,3474	0,7322	0,4639	0,5361
	SSU	0,3086	0,7743	0,4005	0,5995
	SPC	0,3453	0,8304	0,3105	0,6895
<b>CMP</b>	CMPAFT	0,5869	0,9200	0,1536	0,8464
	CMPNRM	0,5144	0,8944	0,2000	0,8000

Fonte: Dados da pesquisa

Além de realizar a análise das cargas e variâncias de cada fator, Hair et al. (1998) sugere uma outra medida pela qual verifica-se a adequação do modelo à amostra, a confiabilidade composta para cada construto. Segundo Hair et al. (1998), a confiabilidade mede a consistência interna de cada construto e seus indicadores. Em índices confiáveis, oferece-se ao pesquisador a confiança que os indicadores individuais são todos consistentes em suas medidas. Valores aceitáveis são superiores a 0.70 e os resultados podem ser observados na TAB.42, abaixo.

Tabela 42: Confiabilidade composta

Construto	Confiabilidade Composta
<b>PRH</b> - Políticas de Recursos Humanos	0,9150
<b>SCT</b> - Satisfações Contextuais	0,8482
<b>CMP</b> -Comprometimento Organizacional	0,9030

Fonte: Dados da pesquisa

Pelos resultados, verifica-se que os indicadores são consistentes em sua medida porque atingiram índices excelentes superiores a 0.80.

Outra forma de medir a qualidade e a relevância do modelo, conforme afirma Lohmöller (1984), é utilizada a técnica *blindfolding*. De acordo com o autor, essa técnica consiste em omitir parte dos dados enquanto os parâmetros são estimados, e então reconstruir a parte omitida utilizando os parâmetros estimados. Esse processo é repetido até que todos os dados sejam omitidos e reconstruídos. A técnica não requer pressupostos de distribuição, o que a torna ideal para a utilização com o método de estimação de parâmetros PLS, e dois tipos de resultados são obtidos – a *validação cruzada* e o *jack-knife*.

A técnica *jack-knife* consiste em estimar os parâmetros 172 vezes em uma base de dados com 172 observações, eliminando uma observação por vez. A média, desvio-padrão e outras medidas de distribuição são obtidas graças à 172 estimações para um mesmo parâmetro. De posse desses dados, um teste de significância pode ser realizado para indicar o ajuste do modelo proposto. Na TAB.43, verifica-se o teste de significância t para o nível de confiança de 95%.

Tabela 43: Teste de significância

Construto	Indicador	Carga no construto				Intervalo de confiança a 5%*	
		Estimada pelo PLS	**	Estimada por Jack-Knifing Média	Desvio-padrão	Limite inferior	Limite superior
SCT	SS	0,7100	**	0,7100	0,0073	0,7089	0,7111
	SC	0,7300	**	0,7300	0,0058	0,7291	0,7309
	SSU	0,7700	**	0,7700	0,0063	0,7691	0,7709
	SPC	0,8300	**	0,8300	0,0061	0,8291	0,8309
CMP	CMPAFT	0,9200	**	0,9200	0,0057	0,9191	0,9209
	CMPNRM	0,8900	**	0,8900	0,0043	0,8894	0,8906

\*\* Significante a 5%

Fonte: Dados da pesquisa

Os indicadores dos construtos Satisfações Contextuais e Comprometimento foram todos considerados significantes, ou seja, comprovam a qualidade e a relevância do modelo proposto. Para o construto Políticas de Recursos Humanos, essa técnica não pode ser aplicada por se tratar de uma variável latente exógena, isto é, não sofre influência de nenhuma outra variável.

Já pela *validação cruzada*, mede-se quão bem um valor observado pode ser reconstruído pelo modelo e seus parâmetros. Essa técnica consiste em usar uma base de dados para estimar o parâmetro e outra para confirmar a validade da estimativa. O resultado encontra-se na forma: “ $Q^2 = 1 - E/O$ ”, em que O é a soma dos quadrados dos valores observados e E é a soma dos quadrados dos erros. Se o resultado for 1, significa que os dados podem ser completamente reconstruídos do modelo, se for 0, significa que os dados não têm relevância alguma para o modelo e se for menor que 0, significa que algumas partes foram perdidas durante o processo e portanto, o modelo pode ser reconstruído considerando-se a base de dados obtida.

Para o bloco Satisfações Contextuais o resultado obtido é:

*OBlindfolding Relevance Measures for Dimension 1*

*OCrossvalidated Redundancy for Block 2 - SCT*

*OJack-Knife Sample No. 1*

*OTotal of Errors*

*Sum of Squares of Prediction Error =512.1169*

*Sum of Squares of Observations =688.0001*

$$1-E/O = .2556$$

Com esse resultado, nota-se que o construto Satisfações Contextuais pode ser reconstruído com base em seus parâmetros confirmando a validade da estimativa.

Para o bloco Comprometimento a seguinte saída foi obtida:

*OBlindfolding Relevance Measures for Dimension 1*

*OCrossvalidated Redundancy for Block 3 - CMP*

*OJack-Knife Sample No. 1*

*OTotal of Errors*

*Sum of Squares of Prediction Error =308.5284*

*Sum of Squares of Observations =343.9999*

***1-E/O = .1031***

Com esse resultado, demonstra-se que o construto comprometimento pode ser reconstruído com base em seus parâmetros, confirmando a validade da estimativa.

Pela análise dos dados realizada, verifica-se que o construto Política de Recursos Humanos, composto pelos indicadores comunicação, condições de trabalho e segurança, plano de carreira, qualidade de vida no trabalho, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e remuneração e benefícios afeta o construto Qualidade de Vida no Trabalho somente em relação às Satisfações Contextuais porque em relação à Natureza da Tarefa não foi possível identificar qualquer influência. A influência das políticas de RH sobre as Satisfações Contextuais é considerada alta apresentando uma carga de 0.73.

Por sua vez, o construto Satisfações Contextuais é composto pelos indicadores satisfação com segurança, satisfação com a compensação, satisfação com a supervisão e satisfação com a possibilidade de crescimento. No entanto, a satisfação com o ambiente social obteve uma relação tão fraca que justificou sua retirada da análise indicando que esse item não pode ser considerado relevante quando a Satisfação Contextual é analisada.



As políticas de RH afetam também o construto Comprometimento, porém em menor intensidade, apresentando uma carga de 0,26. Os indicadores comprometimento afetivo e comprometimento normativo compõem o construto comprometimento que não registrou relação significativa com o componente comprometimento instrumental.

Em síntese as Políticas de RH influenciam fortemente os indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho, somente em relação às satisfações contextuais, e também influenciam os indicadores de Comprometimento no Trabalho, porém, em menor intensidade.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo avaliar as relações entre as Políticas de Recursos Humanos e os conceitos Comprometimento no Trabalho e Qualidade de Vida no Trabalho, divididos em Natureza da Tarefa e Satisfações Contextuais.

Foi realizado, então, um estudo de caso com características de pesquisa descritiva – exploratória, na Samarco Mineração S.A. Duas entrevistas foram realizadas e documentos obtidos com o objetivo de colher dados oficiais a respeito do desempenho de empresa, mercado de atuação, estrutura da organização, missão e valores, e, principalmente, obter informações a respeito das políticas e práticas de RH adotadas.

Questionários foram aplicados e uma amostra de 190 respondentes foi obtida. O questionário foi construído tendo como base o modelo das dimensões básicas da tarefa de Hackman e Oldham (1975), o modelo das três dimensões de Meyer e Allen (1991), e para medir as políticas de RH a abordagem de Walton (1973) e a metodologia HAYGROUP foram utilizadas, além de colher dados funcionais e pessoais dos trabalhadores.

Para a análise quantitativa dos dados foi proposto um modelo que visa estabelecer a relação entre os construtos Políticas de Recursos Humanos, Comprometimento Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho, dividido em Natureza da Tarefa e Satisfações Contextuais. O método estatístico aplicado foi a modelagem de equações estruturais. E as conclusões estão descritas a seguir.

Os dados mostram que as expectativas do indivíduo em relação a aspectos como salário, status e liberdade não refletem o motivo pelo qual os trabalhadores permanecem na empresa. Isso significa que o investimento realizado na carreira, nessa organização especificamente, e os custos associados em deixar a empresa não atingem níveis significativos – 61%, ou seja, não constituem o principal motivo pelo qual os funcionários estão comprometidos com o trabalho.

Alguns indicadores, apesar de excluídos do modelo da pesquisa, constituem uma valiosa fonte de informações ainda que isoladamente. Para o construto Natureza da Tarefa, excluído todo do modelo, os fatores inter-relacionamento, significado da tarefa, variedade de habilidades e autonomia tiveram um conceito alto na avaliação dos funcionários, alcançando índices de 77% a 88% de aceitação. No entanto, os indicadores feedback extrínseco e identidade da tarefa, apesar de possuírem 75% e 72% de aceitação, podem ser considerados pontos de atenção por estarem muito próximos do limite que é 70% ou média de 3,5.

Os trabalhadores da organização pesquisada percebem o ambiente social de forma positiva, atingindo o índice de 81% de aceitação.

No caso dos indicadores remanescentes, três – plano de carreira, comprometimento normativo e satisfação com a compensação – merecem especial atenção por possuírem níveis de aceitação baixos. Já os indicadores recrutamento e seleção, comunicações e remuneração e benefícios estão no limiar e podem também ser destacados como pontos de atenção. Os demais indicadores alcançaram escores altos de aceitação.

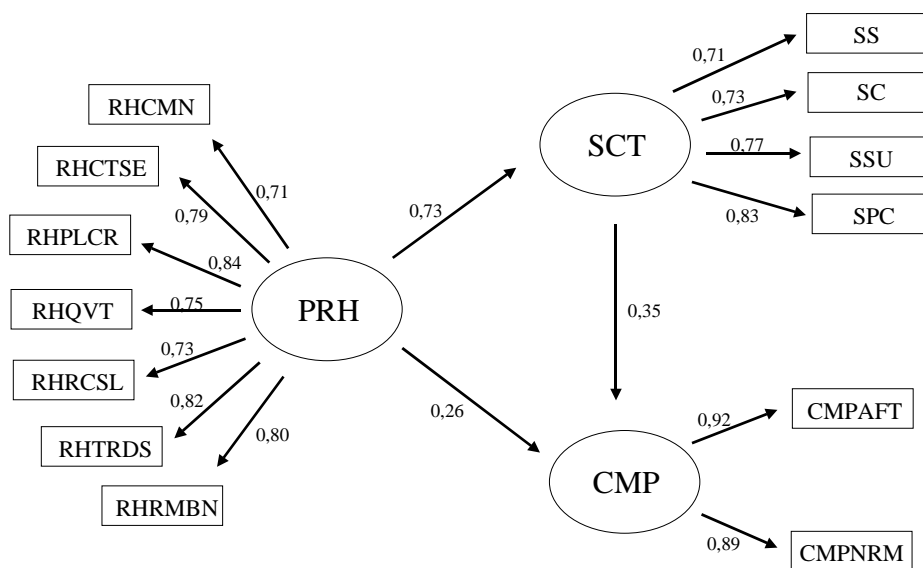
As políticas de recursos humanos condições de trabalho e segurança, qualidade de vida no trabalho e treinamento e desenvolvimento foram avaliadas positivamente. Remuneração e benefícios e comunicações são pontos de atenção e merecem ser revistos, em relação ao recrutamento e seleção e, surpreendentemente, plano de carreira merecem destaque. Estas últimas podem ter alcançado níveis baixos de percepção por, provavelmente, não estarem devidamente informadas e esclarecidas com os trabalhadores.

Em relação aos componentes do Comprometimento, essa pesquisa revelou que os funcionários estão comprometidos com a organização, principalmente por motivos afetivos que normativos. O que pode ser considerado positivo considerando o contexto brasileiro e o histórico paternalista da organização antes da entrada da CVRD como acionista.

As Satisfações Contextuais com a segurança, com a possibilidade de crescimento, e com a supervisão alcançaram índices de percepção considerados elevados a satisfatórios. No entanto, a satisfação com a compensação foi avaliada em 69% de aceitação, muito próxima da política de remuneração e benefícios que atingiu 72% de aceitação. Há uma tendência dos funcionários em avaliar negativamente a questão salarial sempre que questionados a respeito, talvez seja essa a explicação para o fato.

Em relação ao modelo proposto, mais uma vez mostrado na FIG. 19, pode-se afirmar que as sete políticas de recursos humanos avaliadas, nesta pesquisa, influenciam quase que igualmente o construto Política de Recursos Humanos apresentando cargas no intervalo de 0,71 a 0,84. Isso significa que, todas elas são de fundamental importância na composição das atividades do departamento de gestão de pessoas e nenhuma deixou de ter valor menor diante das mudanças ocorridas desde a década de 1990.

Figura 19: Modelo final



Fonte: Dados da pesquisa

O conceito Qualidade de Vida no Trabalho, dividido nos construtos Natureza da Tarefa e Satisfações Contextuais, sofreu alteração, uma vez que a natureza da tarefa não demonstrou ser relevante para avaliar as políticas de recursos humanos, neste caso. Já as Satisfações Contextuais revelaram-se de suma importância, sendo influenciadas fortemente pela percepção das Políticas de Recursos Humanos – carga de 0,73. Essa relação já era esperada, uma vez que os cinco indicadores do construto Satisfações Contextuais estão diretamente associados às Políticas de Recursos Humanos, o que pode ser confirmado mediante uma análise das perguntas que compõem cada indicador.

Dos cinco indicadores de Satisfações Contextuais propostos por Hackman e Oldham (1975), apenas um não apresentou índices suficientes que justificassem sua permanência no modelo. A satisfação com o ambiente social foi considerada fraca ao medir esse construto. Uma hipótese remota, entretanto, seria a de que, nesse caso, realmente a satisfação com o ambiente social não influenciaria as Satisfações Contextuais como um todo.

Dos três componentes do Comprometimento, de acordo com o modelo das três dimensões de Meyer e Allen (2000), apenas dois demonstraram ser significativos para a composição do construto Comprometimento Organizacional, o componente afetivo com 85% da variância explicada e carga de 0,92, e o comprometimento normativo, com 80% da variância explicada e carga de 0,89.

A maneira pela qual o trabalhador percebe as Políticas de Recursos Humanos e as Satisfações Contextuais influenciam diretamente o Comprometimento do funcionário com a empresa na medida de 0,26 e 0,35, respectivamente.

Em síntese, as políticas de RH influenciam fortemente os indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho somente em relação às satisfações contextuais e também influenciam os indicadores de Comprometimento no Trabalho, porém, em menor intensidade.

Para a Samarco, cabe salientar que, como sugestão, poderia haver maior transparência e divulgação dos programas de plano de carreira e recrutamento e seleção indicando que também, a comunicação deve ser fortalecida. A política de remuneração e benefícios é vista como um ponto de atenção, merecendo uma investigação mais profunda com o objetivo de avaliar se a remuneração está realmente de acordo com o mercado ou se apenas trata-se da tendência de avaliar negativamente a questão do salário. E, finalmente, os programas de treinamento e desenvolvimento, qualidade de vida no trabalho e condições de trabalho e segurança são percebidos positivamente, necessitando apenas ser mantidos.

A título de informação para a empresa, seus funcionários demonstraram índices bons de satisfação com a supervisão, com a possibilidade de crescimento e com a segurança.

A empresa conta ainda com trabalhadores comprometidos principalmente por fatores afetivos, tratando-se de uma informação relevante que deve ser analisada e utilizada em prol dos objetivos e metas organizacionais.

A principal limitação desta pesquisa foi o tempo. Uma rica base de dados foi obtida de forma que várias inferências mais detalhadas poderiam ter sido realizadas, como: agrupar os resultados fazendo distinção de cargos, faixa salarial, área de atuação e tempo de empresa. No entanto, esse anseio ficará como sugestão para futuras pesquisas. Outra limitação decorre do método utilizado, para a aplicação do modelo, em uma amostra diferente, deve ser recuperado o modelo proposto inicialmente para confirmar os resultados obtidos neste trabalho. Também, o estudo de caso, apresenta dificuldades de generalizar os resultados, o que é característica do tipo de estudo e não desta pesquisa em si. O questionário, instrumento utilizado para a coleta de dados, ajuda na padronização das respostas mas também limita o contato entre o pesquisador e o respondente.

Apesar disso, pode-se considerar que os resultados obtidos são consistentes e reforçam a necessidade de estudar a relação da empresa com seu funcionário para permitir que a organização atinja seus objetivos de produtividade e eficiência como também considere a satisfação das aspirações, desejos e necessidades individuais.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, L. C. **Comprometimento com a organização e a carreira: avaliação do grau de comprometimento dos gerentes e especialistas de uma grande empresa siderúrgica.** Dissertação (Mestrado em Administração) - CEPEAD -FACE- UFMG, Belo Horizonte, 2004.

ALBUQUERQUE, L. G. **O papel estratégico de recursos humanos.** 1987. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Administração, Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.

BANDEIRA, M. L. **Investigando o impacto das políticas de recursos humanos no comprometimento organizacional em uma empresa de serviços do setor público.** 1999. 148p. Dissertação (Mestrado) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1999.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L e VEIGA, R. T. A ECT na trilha da modernidade: políticas de recursos humanos influenciando múltiplos comprometimentos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

BASTOS, A.V.B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista Brasileira de Administração de Empresas**, São Paulo, v.33, n.3, p.52-64, 1993.

BOHLANDER, George W. *et al.* **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BYRNE, Bárbara M. One application of structural equation modeling from two perspectives: explore EQS and Lisrel strategies. In: HOYLE, Rich H. **Structural equation modeling: concept, issues and applications.** London: Sage Publications Inc., 1995, cap.8, 249p.

COELHO, K. S; DELLAGNELO, E. H.L. Gestão de Pessoas: um passo para o potencial de flexibilidade estrutural? Um estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

DE BRUYNE, Paul *et al.* **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

DEJOURS, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuição de escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho.** São Paulo: Atlas, 1994.



DIAS, D.S.; MARQUES, A.L. Múltiplos comprometimentos: um estudo com profissionais e gerentes de uma grande empresa do setor metal-mecânico. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

DIAS, A. T. **Competição, orientação estratégica e desempenho em ambiente turbulento: uma abordagem empírica.** Dissertação (Mestrado em Administração) - CEPEAD -FACE-UFMG, Belo Horizonte, 2004.

FACCHINI, A. R.; BIGNETTI, L. P. O papel do executivo e o alcance das práticas de RH: o desafio da eficácia. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

FERNANDES, Bruno H. Rocha. Restrições à atuação estratégica da área de Recursos Humanos: um caso de uma empresa do setor de saneamento. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

FISCHER, A. Luiz. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares.** 1998. Tese (Doutorado em Administração) - Departamento de Administração, Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil – RH 2010. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 25, 2002, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2002.

GAMA, P. R.V. **Comprometimento organizacional em instituição pública de pesquisa: o caso da Fundação João Pinheiro.** Dissertação (Mestrado em Administração) - CEPEAD -FACE- UFMG, Belo Horizonte, 1993.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GOSLING, M. **Estratégias de relacionamento no setor bancário brasileiro: um estudo empírico.** Dissertação (Mestrado em Administração) - CEPEAD -FACE- UFMG, Belo Horizonte, 2001.

GUTIERREZ, L. H. S. Enfoque estratégico da função de recursos humanos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.31, n.4, p.63-72, 1991.

GUTIERREZ, L. H. S. Recursos humanos em um contexto de reestruturação. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 31, n° 1 p 97-103, janeiro/março, 1996.

HACKMAN, J.R.; OLDFHAM, G.R. Development of the job survey. **Journal of Applied Psychology**, v.60, (2), p. 159-170, 1975.

HAIR, JR. J. F. *et al.* **Multivariate data analysis**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HERZBERG, Frederick. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, Boston v.46 (1), p. 53-62, jan/fev 1968.

HONÓRIO, L. C. **Cisão e privatização: impactos sobre a qualidade de vida no trabalho de uma empresa de telefonia celular**. Dissertação (Mestrado em Administração) - CEPEAD -FACE- UFMG, Belo Horizonte, 1998.

HONÓRIO, L.C.; MARQUES, A.L. Cisão e privatização: impactos sobre a qualidade de vida no trabalho de uma empresa de telefonia celular. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

HONÓRIO, L. C.; BRAGA, J. O.; MARQUES, A. L. Qualidade de vida e estresse no trabalho: o caso de uma instituição religiosa. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

HONÓRIO, L.C.; MARQUES, A.L. Reforma estrutural das telecomunicações no Brasil: um estudo sobre a qualidade de vida no trabalho em uma empresa de telefonia celular. **Revista de Administração**, São Paulo, v.36, n.2, p.57-66, 2001.

HONÓRIO, L. C.; MARQUES, A. L.; MELO, M. S. Qualidade de Vida no Trabalho em uma Micro Empresa do Comércio Varejista. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

HUSE, E.; CUMMINGS, T. **Organization development and change**. Saint Paul: West publishing, 1985.

LIPPIT, G. L. Quality of work life: organization renewal in action. In: **Training and development journal**. V.32(1), p.4-10, jul, 1987.

LOHMÖLLER, J. B. **LVPLS program manual**. Zentralarchiv, 1984.

MAESTRO FILHO, A. D. **Modelo relacional entre modernização organizacional, práticas inovadoras de treinamento, e satisfação no trabalho**. 2004. Tese (Doutorado em Administração) - CEPEAD -FACE- UFMG, Belo Horizonte, 2004.

MALHOTRA, N.K. **Marketing research: an applied orientation**. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MASLOW, A. H. **Uma teoria da motivação humana**. In: BALCÃO, Yolanda F.,

CORDEIRO, L. L. **O comportamento humano na empresa – uma antologia**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971, p.340-355.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAYO, E. **Problemas Humanos de una Civilización Industrial**. Buenos Aires: Galatea, 1959. Cap. 3-5.

McCLELLAND, David C.; BURNHAM, David H. **Power is the great motivator**. Harvard Business Review, Boston, mar-abr 1976, p. 100-110.

McGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Applied Psychology**, v.63, p. 1-18, 1990.

MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v.1, (1), p. 61-89, 1991.

MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. **Commitment in the workplace: theory, research and application**. London: Sage Publications, 1997.

MILKOVICH, George T., BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORAES, L.F.R.; KILIMNIK, Z.M.; RAMOS, W.M. O estado atual da arte da qualidade de vida no trabalho no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 18, 1994, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 1994.

MORAES, L.F.R.; KILIMNIK, Z.M. **Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo**. Belo Horizonte, CEPEAD/FACE da Universidade Federal de Minas Gerais, 1994. [Relatório de Pesquisa].

MORAES, L.F.R. *et al.* Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro: ANPAD, 1995.

NADLER, D.; LAWLER, E. Quality of work life: perspectives and directions. **Organizations Dynamics**, New York, v. 1, n. 11, p. 20-30, Winter/1983.

NEWTON, R. R.; RUDESTAM, K. E. **Your statistical consultant: answers to your data analysis questions**. Sage, 1999. 314p.

OLIVEIRA, R. C. M. **A configuração da QVT no contexto de trabalho dos detetives da polícia civil metropolitana de Belo Horizonte**. Dissertação (Mestrado em Administração) - CEPEAD -FACE- UFMG, Belo Horizonte, 2001.

OLIVEIRA, Nélío. Mudanças Organizacionais e Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo comparativo-temporal em unidades do Banco do Brasil S.A. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 26, 2002. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

REGO, A. Comprometimento organizacional e ausência psicológica – afinal, quantas dimensões? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 43, n. 4, p. 25-35, out./dez, 2003.

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 44, n. 3, jul./set, 2004.

SANT'ANNA, A. S. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de**

**profissionais da área de Administração.** 2002. Tese (Doutorado em Administração) - CEPEAD -FACE- UFMG, Belo Horizonte, 2002.

SANTOS, N. M.; BOLGAR, P.H. O papel da área de recursos humanos: um estudo na empresa Alcatel Telecomunicações S.A. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

TAYLOR, F. W. **Princípios da Administração Científica.** São Paulo: Altas, 1976.

THÉRIAULT, R. **Qualité de la vie au travail; implication sur la gestión de la remuneration. La Qualité de la Vie au Travail.** Ottawa: Agence D'arc, 1980.

TONELLI, M. J. *et al.* Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 43, n. 1, p. 105-122, jan./fev./mar, 2003.

ULRICH, DAVE. **Recursos Humanos Estratégicos.** São Paulo: Futura, 2000.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa Humanizada: a orgnização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 41, n. 2, p. 20-30, abr./jun, 2001.

VROOM, V.H. **Work and motivation.** New York: John Wiley&Sons, 1964.

WALTON, R. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**, v. 15, n. 1, p. 11-21, Dec. 1973.

WALTON, R. E. Do controle ao comprometimento no local de trabalho. In: VROOM, Victor h. **Gestão de pessoas, não de pessoal.** Rio de Janeiro: Campus, 1997, p.95-112.

WERTHER, W.B.; DAVIS, K. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality working life. **Human Relations**, New York: v. 32, n. 2, p. 113-23, Feb. 1979.

YIN, R.K. **Case study research.** London: Sage, 1994.

## ANEXOS

## **ANEXO A – Roteiro das entrevistas semi-estruturadas**

- 1) Origem da empresa
- 2) Controle acionário
- 3) Situação no ranking nacional
- 4) Unidades de operação
- 5) Produtos e serviços
- 6) Principais clientes
- 7) Principais concorrentes
- 8) Objetivos e missão da organização
- 9) Valores e código de ética
- 10) Normas e procedimentos
- 11) Planejamento estratégico
- 12) Desenvolvimento tecnológico
- 13) Número de funcionários – por área
- 14) Estrutura organizacional - hierarquia
- 15) Modelo de gestão – processo decisório
- 16) Políticas de RH
  - a. Plano de cargos, salários e carreira
  - b. Recrutamento e seleção externa
  - c. Recrutamento e seleção internos e carreira
  - d. Treinamento e processo de desenvolvimento do empregado
  - e. Avaliação de desempenho - feedback
  - f. Comunicação interna
  - g. Ambiente social
  - h. Conteúdo do trabalho
  - i. Estabilidade
  - j. Benefícios
  - k. Saúde e segurança
  - l. Demissão, redução e retenção de pessoal
  - m. Relacionamento com o sindicato
  - n. Planejamento e avaliação dos resultados
  - o. Absenteísmo e rotatividade - comprometimento
  - p. Sistema de pagamento – remuneração individual
  - q. Qualidade de vida no trabalho (círculo de qualidade)

**ANEXO B – Questionário aplicado**

Universidade Federal de Minas Gerais  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração

Prezado funcionário,

Você foi selecionado para participar de uma pesquisa acadêmica que está sendo realizada pela UFMG.

O presente questionário foi elaborado para obter informações sobre condições gerais do seu trabalho.

Para que esta pesquisa tenha validade é necessário que **todas as questões** sejam respondidas.

O questionário pode ser enviado para o e-mail: [rsg@cepead.face.ufmg.br](mailto:rsg@cepead.face.ufmg.br)

As respostas serão **confidenciais e anônimas**. Ressaltamos que se trata de uma pesquisa feita no Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração da UFMG, e não pela Samarco.

Qualquer dúvida entre em contato com Renata, no telefone:  
(31) 9614-8167.

**Muito obrigada pela sua colaboração.**

Atenciosamente,

Renata Simões Guimarães e Borges  
Mestranda

Prof. Antônio Luiz Marques - PhD  
Orientador



**PARTE 1 – DADOS FUNCIONAIS**

- 1.1. Sexo:**  
 Masculino  Feminino
- 1.2. Tem filhos?**  
 Não  Sim. Quantos? \_\_\_\_\_
- 1.3. Idade:**  
 até 25 anos  
 26 - 30 anos  
 31 – 35 anos  
 36 – 40 anos  
 41 – 45 anos  
 acima de 45 anos
- 1.4. Estado civil:**  
 Solteiro (a)  
 Casado (a)  
 Desquitado(a)/Separado (a)  
 Viúvo (a)  
 Outro \_\_\_\_\_
- 1.5. Indique seu grau de escolaridade mais elevado:**  
 1º grau incompleto  
 1º grau completo  
 2º grau incompleto  
 2º grau completo  
 Superior incompleto  
 Superior completo  
 Pós-graduação
- 1.6. Há quanto tempo você trabalha na Samarco?**  
 Menos de 1 ano  
 de 1 a 5 anos  
 de 6 a 10 anos  
 de 11 a 15 anos  
 de 16 a 20 anos  
 mais de 20 anos
- 1.7. Em que área você trabalha na empresa?**  
 Produção  
 Manutenção  
 Mineroduto  
 Suprimentos
- 1.8. Há quanto tempo você trabalha no seu cargo/função atual?**  
 Menos de 1 ano  
 de 1 a 5 anos  
 de 6 a 10 anos  
 de 11 a 15 anos  
 de 16 a 20 anos  
 mais de 20 anos
- 1.9. Qual cargo você ocupa?**  
 Chefe de departamento  
 Chefe de equipe  
 Engenheiro / Analista  
 Técnico-operacional
- 1.10. Qual sua remuneração?**  
 Até 3 salários (até R\$ 780,00)  
 4 a 7 salários (1040 - 1820)  
 8 a 10 salários (2080 - 2600)  
 11 a 15 salários (2860 - 3900)  
 16 a 20 salários (4160 - 5200)  
 21 a 25 salários (5460 - 6500)  
 26 a 30 salários (6760 – 7800)  
 Acima de 30 salários (7800)
- 1.11. Seu trabalho é de turno?**  
 Sim  Não

## PARTE 2 – QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

**SEÇÃO I** – Em uma escala de 1 a 5, marque a alternativa que representa a descrição mais precisa do seu trabalho.

I.1. Em que medida o seu trabalho requer que você se relacione com outras pessoas?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

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 que eu trate com outras pessoas.

I.2. Em que medida você pode tomar decisões sobre o que fazer e como fazer o seu trabalho?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Muito pouca; o trabalho não me oferece quase nenhuma chance de decidir sobre como e quando as tarefas devem ser realizadas.

Muitas coisas são padronizadas e fora de controle, mas eu posso tomar algumas decisões sobre as tarefas.

Bastante; o trabalho me dá responsabilidade decidir sobre como e quando as tarefas devem ser realizadas.

I.3. Com que intensidade o seu trabalho é completo, tendo começo e fim, ou trata-se de uma pequena parte de um todo que é determinado por outras pessoas ou máquinas?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

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

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

Meu trabalho envolve toda a tarefa, do princípio ao fim. Os resultados do meu trabalho podem ser facilmente identificados

I.4. Em que medida o seu trabalho requer que você faça muitas coisas, usando várias de suas habilidades e talentos?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Muito pouca; o trabalho exige que eu realize sempre as mesmas rotinas.

Moderada variedade.

Muito. Meu trabalho exige que eu faça muitas coisas diferentes, usando várias habilidades e talentos.

I.5. O resultado de seu trabalho tem efeitos significativos na vida ou bem-estar de outras pessoas?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Não muito significante; o produto de meu trabalho não tem efeitos importantes sobre outras pessoas.

Moderadamente significante.

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

I.6. Em que medida seus superiores ou colegas falam com você sobre o modo como você realiza seu trabalho?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Raramente; as pessoas quase nunca me dizem o que pensam da qualidade de meu trabalho.

Moderadamente.

Sempre. Chefes e colegas me dizem como vou indo em meu trabalho.

I.7. O seu trabalho, por si mesmo, oferece algum parâmetro ou qualquer indicação sobre como você está se saindo na sua execução?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Muito pouco.

Moderadamente.

Bastante.

**SEÇÃO II** – Os itens abaixo tratam da percepção sobre o seu trabalho. Destaque o número que melhor corresponda sua percepção sobre o trabalho, de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo Nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

II.1. Meu trabalho exige o uso de várias habilidades complexas e de alto nível.	1	2	3	4	5
II.2. Meu trabalho exige bastante cooperação com outras pessoas.	1	2	3	4	5
II.3. Meu trabalho é organizado de tal forma que eu <i>não</i> posso fazer uma tarefa completa, do início ao fim	1	2	3	4	5
II.4. A simples execução das tarefas de meu trabalho me mostra se o estou fazendo bem ou mal.	1	2	3	4	5
II.5. Meu trabalho é muito simples e repetitivo.	1	2	3	4	5
II.6. Meu trabalho pode ser feito por uma pessoa trabalhando sozinha - sem falar ou checar com outras pessoas.	1	2	3	4	5
II.7. Meu trabalho <i>quase nunca</i> permite que meus superiores e colegas me digam como estou me saindo.	1	2	3	4	5
II.8. Meu trabalho pode afetar muitas outras pessoas.	1	2	3	4	5
II.9. Meu trabalho não me permite usar minha iniciativa ou discernimento para realizá-lo.	1	2	3	4	5
II.10. Meu trabalho permite que meus superiores me digam o que pensam da qualidade do meu trabalho.	1	2	3	4	5
II.11. Meu trabalho me dá a oportunidade de terminar completamente as tarefas que início.	1	2	3	4	5
II.12. Meu trabalho em si possibilita poucas oportunidades de verificação se o estou executando bem ou mal.	1	2	3	4	5
II.13. Meu trabalho oferece várias oportunidades de independência e liberdade sobre como executá-lo.	1	2	3	4	5
II.14. Meu trabalho em si <i>não</i> é muito significante.	1	2	3	4	5

**SEÇÃO III** — Destaque o número no espaço em frente a cada afirmação de acordo com a seguinte escala:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Muito satisfeito

<b>III.1.</b> A segurança no emprego que eu tenho.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>III.2.</b> O salário que eu recebo.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>III.3.</b> Os benefícios que recebo.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>III.4.</b> A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar o trabalho.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>III.5.</b> As pessoas com quem eu me relaciono e convivo em meu trabalho.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>III.6.</b> O respeito e tratamento que eu recebo de meus superiores.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>III.7.</b> A sensação de realização que eu tenho ao fazer o meu trabalho.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>III.8.</b> Oportunidade de conhecer outras pessoas ao fazer o meu trabalho.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>III.9.</b> O apoio e liderança que eu recebo de meus superiores.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>III.10.</b> O pagamento que recebo pelo que eu contribuo para esta organização.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>III.11.</b> A independência de pensamento e ação que eu tenho ao fazer o meu trabalho.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>III.12.</b> A segurança que eu tenho quanto ao meu futuro nesta organização.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>III.13.</b> A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>III.14.</b> O desafio que eu enfrento ao realizar o meu trabalho.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>III.15.</b> A qualidade, em termos gerais, da supervisão que eu recebo no meu trabalho.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

### Parte 3 – Comprometimento

Destaque o número no espaço em frente a cada afirmação de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo Nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

3.1. A Samarco merece minha lealdade.	1	2	3	4	5
3.2. A Samarco tem um imenso significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5
3.3. Acho que eu teria poucas alternativas no mercado se eu deixasse a Samarco.	1	2	3	4	5
3.4. Eu devo muito a Samarco.	1	2	3	4	5
3.5. Eu me sentiria culpado se deixasse a Samarco agora.	1	2	3	4	5
3.6. Eu me sinto como uma pessoa de casa na Samarco.	1	2	3	4	5
3.7. Eu me sinto emocionalmente envolvido com a Samarco.	1	2	3	4	5
3.8. Realmente sinto os problemas da Samarco como se fossem meus.	1	2	3	4	5
3.9. Eu seria muito feliz se dedicasse o resto da carreira a Samarco.	1	2	3	4	5
3.10. Eu sinto um forte senso de integração com a Samarco.	1	2	3	4	5
3.11. Na situação atual, trabalhar na Samarco é realmente um desejo atual.	1	2	3	4	5
3.12. Na situação atual, trabalhar na Samarco é, na realidade, uma necessidade.	1	2	3	4	5
3.13. Se eu decidisse deixar a Samarco agora, minha vida ficaria desestruturada.	1	2	3	4	5
3.14. Se eu já não tivesse dado tanto de mim a Samarco, eu poderia considerar a opção de trabalhar em outro lugar.	1	2	3	4	5
3.15. Sinto que não seria certo eu deixar a Samarco agora, mesmo se fosse vantagem para mim.	1	2	3	4	5
3.16. Mesmo se eu quisesse, seria difícil para mim, deixar a Samarco agora.	1	2	3	4	5
3.17. Uma das poucas conseqüências negativas de deixar a Samarco seria a falta de alternativas imediatas de emprego.	1	2	3	4	5

### Parte 4 – Aspectos gerais

Uma vez mais, destaque o número no espaço em frente a cada afirmação de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo Nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

4.1. A avaliação de desempenho revela minha real produtividade.	1	2	3	4	5
4.2. A comunicação interna existente na Samarco é ágil.	1	2	3	4	5
4.3. A qualidade das informações divulgadas pela Samarco para os empregados é adequada.	1	2	3	4	5
4.4. A Samarco é bem sucedida em desenvolver seus empregados para que eles possam ocupar outros cargos.	1	2	3	4	5
4.5. A Samarco está voltada ao treinamento e desenvolvimento contínuo de seus empregados.	1	2	3	4	5
4.6. A Samarco estimula meu autodesenvolvimento.	1	2	3	4	5
4.7. A Samarco estimula o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal de seus empregados.	1	2	3	4	5
4.8. A Samarco me oferece boas oportunidades de carreira.	1	2	3	4	5
4.9. A Samarco oferece equipamentos e recursos para que seus empregados possam realizar um bom trabalho.	1	2	3	4	5
4.10. A Samarco realiza atividades, campanhas e programas voltados para a melhoria da qualidade de vida dos seus empregados	1	2	3	4	5
4.11. A Samarco tem critérios definidos de remuneração (salário + PR + benefícios)	1	2	3	4	5
4.12. A Samarco tem critérios definidos para a administração da PR.	1	2	3	4	5
4.13. A Samarco tem um conjunto de valores e crenças organizacionais definidos.	1	2	3	4	5
4.14. A Samarco trata adequadamente as questões de segurança do trabalho.	1	2	3	4	5
4.15. As condições gerais de trabalho (instalações físicas, equipamentos, etc) são adequadas.	1	2	3	4	5
4.16. As normas de Segurança do Trabalho são sempre aplicadas na Samarco.	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo Nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

4.17. As tecnologias que dão suporte às minhas atividades são adequadas.	1	2	3	4	5
4.18. Concordo com a forma que a Samarco recruta pessoas para trabalhar.	1	2	3	4	5
4.19. Considerando o cargo que eu ocupo, eu classifico a minha remuneração em relação a outras empresas adequada.	1	2	3	4	5
4.20. Estou satisfeito com a política de remuneração existente na Samarco.	1	2	3	4	5
4.21. Estou satisfeito com o plano de saúde oferecido pela Samarco	1	2	3	4	5
4.22. Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela Samarco.	1	2	3	4	5
4.23. Eu acredito nas minhas chances de alcançar cargos de nível mais elevado.	1	2	3	4	5
4.24. Eu tenho tido oportunidade de participar das decisões que se referem ao meu trabalho.	1	2	3	4	5
4.25. Há um equilíbrio entre a minha vida profissional e pessoal.	1	2	3	4	5
4.26. Na empresa existe um sistema justo de promoções.	1	2	3	4	5
4.27. O conjunto de valores e crenças organizacionais é praticado no dia a dia da Samarco.	1	2	3	4	5
4.28. O método de recrutamento e seleção adotado pela Samarco é justo.	1	2	3	4	5
4.29. O plano de carreira na Samarco me oferece oportunidades reais de progresso profissional.	1	2	3	4	5
4.30. O processo de recrutamento e seleção adotado pela Samarco tem capacidade para selecionar profissionais adequados.	1	2	3	4	5
4.31. O transporte oferecido pela Samarco atende suas necessidades.	1	2	3	4	5
4.32. O treinamento de Segurança do Trabalho é eficaz.	1	2	3	4	5
4.33. Os treinamentos atendem as necessidades para a realização das minhas atividades profissionais.	1	2	3	4	5
4.34. Os canais de comunicação existentes na Samarco para que seus empregados possam apresentar críticas e sugestões são eficazes.	1	2	3	4	5

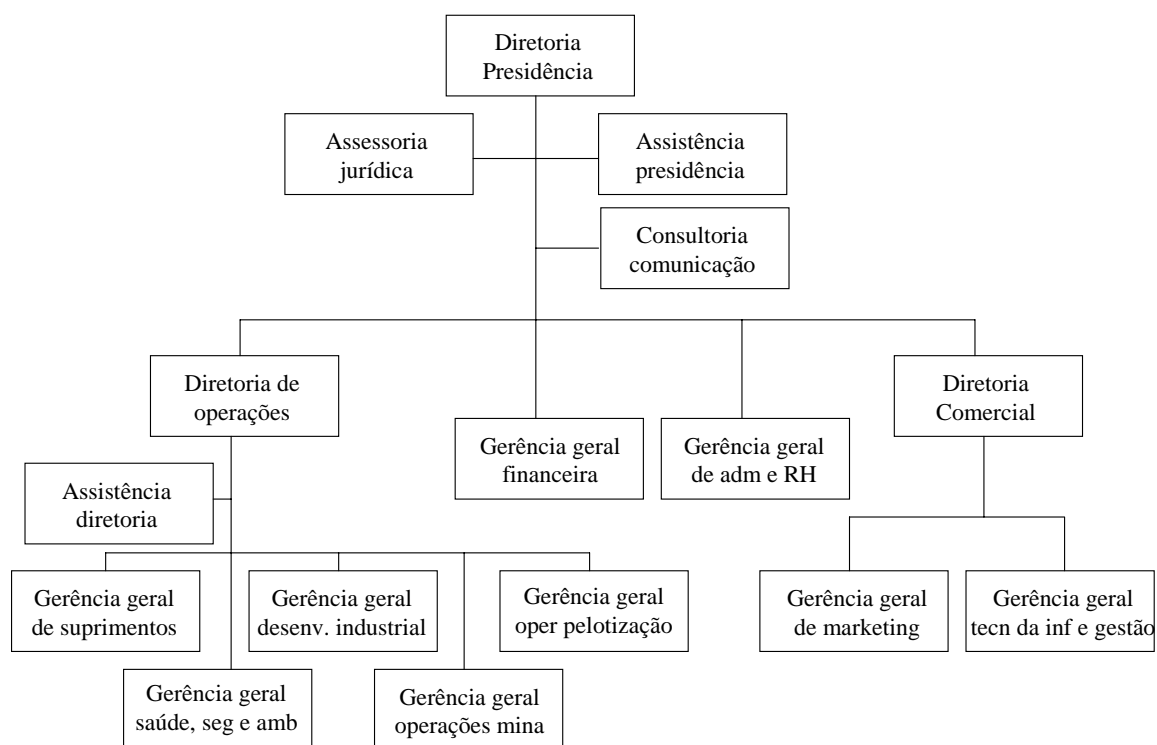
**OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!**

Renata Simões Guimarães e Borges, Mestranda

[rsg@cepead.face.ufmg.br](mailto:rsg@cepead.face.ufmg.br)

Antônio Luiz Marques, PhD

[marques@face.ufmg.br](mailto:marques@face.ufmg.br)

**ANEXO C – Estrutura organizacional da Samarco**



## ANEXO D – Indicadores para cada construto

### NÚMERO DE PERGUNTAS PARA CADA CONSTRUTO:

VARIEDADE DE HABILIDADES (VH) .....	3
IDENTIDADE DE TAREFA (IT) .....	3
AUTONOMIA .....	3
FEEDBACK INTRÍNSECO (FI) .....	3
FEEDBACK EXTRÍNSECO (FE) .....	3
INTER-RELACIONAMENTO (IR) .....	3
SIGNIFICADO DA TAREFA (ST) .....	3
SATISFAÇÃO COM SEGURANÇA (SS) .....	2
SATISFAÇÃO COM A COMPENSAÇÃO (SC) .....	3
SATISFAÇÃO COM O AMBIENTE SOCIAL (SAS) .....	3
SATISFAÇÃO COM SUPERVISÃO (SSU) .....	3
SATISFAÇÃO COM A POSSIBILIDADE DE CRESCIMENTO (SPC) ..	4

### COMPONENTES DO COMPROMETIMENTO:

COMPROMETIMENTO AFETIVO .....	5
COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL .....	5
COMPROMETIMENTO NORMATIVO .....	7

### POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS:

COMUNICAÇÕES .....	3
CONDIÇÕES DE TRABALHO E SEGURANÇA .....	4
PLANO DE CARREIRA .....	6
QUALIDADE DE VIDA .....	3
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO .....	3
SEGURANÇA NO TRABALHO .....	3
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO .....	4
REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS .....	6

## ANEXO E – Crivo das respostas do questionário

<b>Parte 1 - Dados Funcionais</b>		
<i>Questão</i>	<i>Código</i>	<i>Construto medido</i>
1.1	SEXO	Sexo
1.2	FILHOS	Existência de filhos
1.3	IDADE	Idade
1.4	EST_CIVIL	Estado Civil
1.5	GRAU_ESC	Nível de escolaridade
1.6	TMP_SRV	Tempo de trabalho na empresa
1.7	AREA_SRV	Área de atuação na empresa
1.8	TMP_FUNC	Tempo de cargo
1.9	CARGO	Cargo
1.10	SALARIO	Salário
1.11	TURNO	Trabalho de turno

<b>Parte 2 - Qualidade de Vida no Trabalho</b>		
<b>Seção I - Conteúdo e natureza da tarefa</b>		
<i>Questão</i>	<i>Código</i>	<i>Construto medido</i>
I.1	IR_1	Inter-relacionamento
I.2	AU_1	Autonomia
I.3	IT_1	Identidade da tarefa
I.4	VH_1	Variedade de habilidades
I.5	ST_1	Significância da tarefa
I.6	FE_1	Feedback extrínseco
I.7	FI_1	Feedback intrínseco

<b>Seção II - Percepção sobre o trabalho</b>		
<b>Questão</b>	<b>Código</b>	<b>Construto medido</b>
II.1	VH_1	Variedade de habilidades
II.2	IR_2	Inter-relacionamento
II.3	IT_2	Identidade da tarefa
II.4	FI_2	Feedback intrínseco
II.5	VH_3	Variedade de habilidades
II.6	IR_3	Inter-relacionamento
II.7	FE_2	Feedback extrínseco
II.8	ST_2	Significância da tarefa
II.9	AU_2	Autonomia
II.10	FE_3	Feedback extrínseco
II.11	IT_3	Identidade da tarefa
II.12	FI_3	Feedback intrínseco
II.13	AU_3	Autonomia
II.14	ST_3	Significância da tarefa

<b>Seção III - Contexto do trabalho</b>		
<b>Questão</b>	<b>Código</b>	<b>Construto medido</b>
III.1	SS_1	Satisfação com a segurança
III.2	SC_1	Satisfação com a compensação
III.3	SC_2	Satisfação com a compensação
III.4	SPC_1	Satisfação com a possibilidade de crescimento
III.5	SAS_1	Satisfação com o ambiente social
III.6	SSU_1	Satisfação com a supervisão
III.7	SPC_2	Satisfação com a possibilidade de crescimento
III.8	SAS_2	Satisfação com o ambiente social
III.9	SSU_2	Satisfação com a supervisão
III.10	SC_3	Satisfação com a compensação
III.11	SPC_3	Satisfação com a possibilidade de crescimento
III.12	SS_2	Satisfação com a segurança
III.13	SAS_3	Satisfação com o ambiente social
III.14	SPC_4	Satisfação com a possibilidade de crescimento
III.15	SSU_3	Satisfação com a supervisão

<b>Parte 3 - Comprometimento</b>		
<b>Questão</b>	<b>Código</b>	<b>Construto medido</b>
3.1	CMPAFT_1	Comprometimento Afetivo
3.2	CMPNRM_1	Comprometimento Normativo
3.3	CMPINS_1	Comprometimento Instrumental
3.4	CMPNRM_2	Comprometimento Normativo
3.5	CMPNRM_3	Comprometimento Normativo
3.6	CMPAFT_2	Comprometimento Afetivo
3.7	CMPAFT_3	Comprometimento Afetivo
3.8	CMPAFT_4	Comprometimento Afetivo
3.9	CMPNRM_4	Comprometimento Normativo
3.10	CMPAFT_5	Comprometimento Afetivo
3.11	CMPNRM_5	Comprometimento Normativo
3.12	CMPINS_2	Comprometimento Instrumental
3.13	CMPINS_3	Comprometimento Instrumental
3.14	CMPNRM_6	Comprometimento Normativo
3.15	CMPNRM_7	Comprometimento Normativo
3.16	CMPINS_4	Comprometimento Instrumental
3.17	CMPINS_5	Comprometimento Instrumental

---

**Parte 4 - Políticas de recursos humanos**


---

<b>Questão</b>	<b>Código</b>	<b>Construto medido</b>
4.01	RHPLCR_1	Plano de carreira
4.02	RHCMN_1	Comunicações
4.03	RHCMN_2	Comunicações
4.04	RHTRDS_1	Treinamento e desenvolvimento
4.05	RHTRDS_2	Treinamento e desenvolvimento
4.06	RHTRDS_3	Treinamento e desenvolvimento
4.07	RHQVT_1	Qualidade de vida
4.08	RHPLCR_2	Plano de carreira
4.09	RHCTSE_1	Condições de trabalho
4.10	RHQVT_2	Qualidade de vida
4.11	RHRMBN_1	Remuneração e benefícios
4.12	RHRMBN_2	Remuneração e benefícios
4.13	RHPRVL_1	Princípios e valores
4.14	RHDTSE_4	Segurança no trabalho
4.15	RHCTSE_2	Condições de trabalho
4.16	RHDTSE_5	Segurança no trabalho
4.17	RHCTSE_3	Condições de trabalho
4.18	RHRCSL_1	Recrutamento e seleção
4.19	RHRMBN_3	Remuneração e benefícios
4.20	RHRMBN_4	Remuneração e benefícios
4.21	RHRMBN_5	Remuneração e benefícios
4.22	RHRMBN_6	Remuneração e benefícios
4.23	RHPLCR_3	Plano de carreira
4.24	RHPLCR_4	Plano de carreira
4.25	RHQVT_3	Qualidade de vida
4.26	RHPLCR_5	Plano de carreira
4.27	RHPRVL_2	Princípios e valores
4.28	RHRCSL_2	Recrutamento e seleção
4.29	RHPLCR_6	Plano de carreira
4.30	RHRCSL_3	Recrutamento e seleção
4.31	RHCTSE_4	Condições de trabalho
4.32	RHDTSE_6	Segurança no trabalho
4.33	RHTRDS_4	Treinamento e desenvolvimento
4.34	RHCMN_3	Comunicações

---