

UFMG - UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

ECI - Escola de Ciência da Informação

**CONHECENDO OS FUNCIONÁRIOS PARA MAXIMIZAÇÃO DO
DESEMPENHO DE ORGANIZAÇÕES:
ESPECIFICAÇÕES DE UM SISTEMA DE PESQUISA VIA INTERNET**

Eder Lindsay Magalhães Balbino

001.891:658.31

N.Cham. 001.891:658.31 B172c 2007 M

Autor: Balbino, Eder Lindsay Magalh

Título: Conhecendo os funcionários para

ELO HORIZONTE

2007



335071211

Ac. 504229

ECI

UFMG – UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

ECI – Escola de Ciência da Informação

**CONHECENDO OS FUNCIONÁRIOS PARA MAXIMIZAÇÃO DO
DESEMPENHO DE ORGANIZAÇÕES:
ESPECIFICAÇÕES DE UM SISTEMA DE PESQUISA VIA INTERNET**

Aprovado
 $\frac{80}{100}$
Recusado
02/10/2007

Eder Lindsay Magalhães Balbino

BELO HORIZONTE

2007

B12c
2007
M

UFMG – UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

ECI – Escola de Ciência da Informação

Eder Lindsay Magalhães Balbino

U.F.M.G. - BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA



335071211

NÃO DANIFIQUE ESTA ETIQUETA

OK13

**CONHECENDO OS FUNCIONÁRIOS PARA MAXIMIZAÇÃO DO
DESEMPENHO DE ORGANIZAÇÕES:
ESPECIFICAÇÕES DE UM SISTEMA DE PESQUISA VIA
INTERNET**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para
obtenção do título de especialista em
Gestão Estratégica de Informação.

Curso de Especialização em Gestão
Estratégica de Informação – ECI –
Escola de Ciência da Informação da
Universidade Federal de Minas Gerais.

Orientador: Prof^º. Dr. Ricardo Rodrigues
Barbosa

BELO HORIZONTE

2007

RESUMO

A cada dia que passa, empresas de todos os portes e setores percebem que produzirão melhores produtos e serviços, serão mais eficientes e alcançarão suas metas e objetivos somente se seus funcionários desempenharem da melhor forma seu trabalho. A partir dessa percepção, este estudo tem por objetivo criar um sistema para avaliar a satisfação com o trabalho, o desempenho dos funcionários e todos os fatores que impactam na satisfação e desempenho. O sistema irá fazer uma pesquisa quantitativa online com os funcionários e gerar relatórios automaticamente. Através desse sistema, as empresas poderão tomar decisões que melhorem o bem estar de seus funcionários e conseqüentemente o desempenho da organização, podendo até mensurar o mesmo.

Em síntese, este estudo especifica um sistema de pesquisa que tem por funcionalidades, aplicar um questionário aos funcionários de uma organização pela internet, analisar o mesmo de forma automática através de diversas técnicas estatísticas e sugerir possíveis soluções para os problemas e dificuldades observadas nas respostas dos funcionários ao questionário. Contudo, além do sistema totalmente automatizado de coleta e análise de dados, também é proposto soluções mais avançadas de análise (Data Mining) a serem realizadas após a coleta dos dados.

Palavras-chave:

Sistemas. Pesquisa. Survey. Internet. Clima organizacional. Coleta de dados pela Internet. OLAP. Data Mining. Business Intelligence.

1. Introdução.....	5
1.1 Relevância do trabalho	7
1.2 Sistemas similares	8
2. Projeto.....	10
2.1 Pesquisa Qualitativa.....	10
2.2 Pesquisa Quantitativa	11
3. Funcionamento do Sistema.....	16
3.1 Coleta de Dados.....	16
3.2 Acesso ao Sistema.....	17
4. Custos do Sistema	18
5. Especificação do Sistema.....	19
6. Questionário Estruturado	20
6.1 Questionário Qualitativo.....	21
6.2 Questionário Quantitativo	21
7. Bibliografia.....	30

1. INTRODUÇÃO

Diante de acirradas concorrências entre empresas, torna-se fundamental ter empregados motivados e alinhados à filosofia e objetivos da empresa, além de desempenhar com excelência o seu papel na organização. Neste sentido, no presente trabalho será feita a especificação do SAO (*Sistema de Avaliação Online*) a ser disponibilizado na Internet, um sistema que permitirá a realização de pesquisas com os funcionários de organizações. Os dados das pesquisas serão coletados, preparados e analisados pela Internet. Após estas etapas, será gerado um relatório com a análise dos dados coletados, bem como sugestões de ações baseadas nos resultados encontrados na pesquisa. Tais sugestões serão elaboradas automaticamente com base nos números encontrados na pesquisa, ou seja, pré-programadas. Todo esse processo descrito será executado em segundos pelo Sistema de Avaliação Online ao final da coleta dos dados.

Segundo Davis & Newstrom (1992), alguns administradores se apegam a um velho mito, segundo o qual, uma elevada satisfação no trabalho sempre leva ao elevado desempenho do empregado. Portanto, o questionário a ser utilizado no Sistema de Avaliação Online irá avaliar várias dimensões além da satisfação dos funcionários.

Robbins (1999) mostra, com base em diversos estudos, que a correlação entre satisfação e produtividade, é positiva; ou seja, à medida que aumenta a satisfação, aumenta a produtividade. Contudo essa correlação é muito pequena. Já a correlação entre Satisfação e Absenteísmo é negativa e moderada, pois, à medida que aumenta a satisfação com o trabalho, aumenta a presença ao trabalho. Finalmente, Robbins percebeu que satisfação no trabalho tem maior correlação com rotatividade.

Ainda para esse autor, o trabalho de uma pessoa é mais do que apenas as atividades óbvias de mudar papéis de lugar, servir clientes ou dirigir um caminhão. As ocupações requerem interação com colegas e chefes, seguir regras e políticas organizacionais, obedecer a padrões de desempenho, conviver com condições de trabalho que estão frequentemente aquém dos ideais e coisas semelhantes. Portanto, é fundamental entender vários âmbitos da relação funcionário-organização.

Após a primeira etapa de desenvolvimento, será elaborado o sistema de avaliação quantitativa, para que seja possível avaliar de forma exaustiva questões referentes à *Comprometimento Comportamental*, *Comprometimento Afetivo*, *Competências Requeridas*, *Grau de Modernidade da Organização*, *Percepção quanto ao conteúdo do trabalho*, *Dimensões Básicas da Tarefa*, *Estados Psicológicos*, *Resultantes Atitudinais e Satisfações Contextuais*, questões que influenciam a produtividade e a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela organização. Através desta avaliação serão gerados relatórios automáticos contendo gráficos e análises estatísticas detalhando a situação da organização. Ou seja, no momento em que o último funcionário responder o questionário (aplicado via Internet), os relatórios finais estarão a disposição dos gestores da empresa.

Além desse relatório disponibilizado instantaneamente, será disponibilizado também um *cubo OLAP*, que permite ao gestor ver o resultado da forma que lhe interessar, o que difere de um relatório estático, onde a informação não pode ser alterada.

Técnicas mais sofisticadas, tais como análise de regressão, redes neurais, séries temporais, dentre outras, possibilitarão entender o impacto de diversos fatores no desempenho dos funcionários, entender se o desempenho irá melhorar no futuro por exemplo. Essas análises levarão um pouco mais de tempo para serem elaboradas por serem geradas fora do SAO, ou seja, no SPSS e no SPSS Clementine, softwares de análise estatística e de data mining, respectivamente.

Em um mercado onde mudanças ocorrem a cada segundo, a velocidade de análise é fundamental. Portanto, meses de trabalho envolvendo coleta de dados, digitação de questionários, processamento de dados, geração de gráficos e tabelas e desenvolvimento de relatórios, são reduzidos a segundos através dessa plataforma.

Contudo, mesmo após ter em mãos um relatório de pesquisa detalhado, os gestores da organização podem ficar sem referências quanto ao que têm oferecido aos seus funcionários em relação a outras empresas. Diante dessa constatação, o sistema terá o recurso de comparação entre as empresas que utilizam o sistema. Cada empresa poderá comparar todas questões respondidas por seus funcionários com o *conjunto** das outras

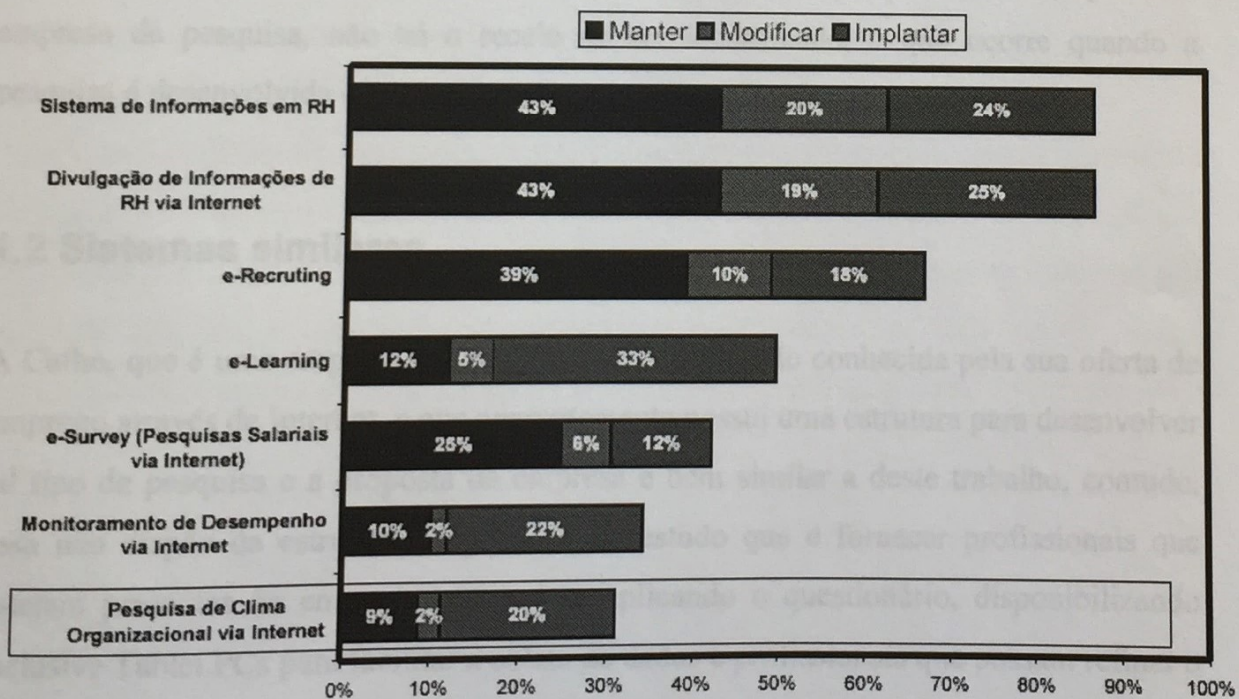
empresas que utilizaram o mesmo questionário. Assim os gestores poderão concluir se o que estão oferecendo está acima ou abaixo do que o mercado em geral tem oferecido.

* por questões éticas não serão feitas comparações entre pares empresas, mas somente de cada empresa em relação ao conjunto das outras empresas que utilizam o sistema.

1.1 Relevância do trabalho

Existe uma forte tendência na área de Recursos Humanos para a utilização de pesquisas com funcionários através da Internet. Isso pode ser observado através da gráfico 1, que apresenta parte do resultado de uma pesquisa do HayGroup, um importante grupo internacional de Recursos Humanos, que mostra que 20% das empresas entrevistadas (158 empresas) desejam implantar pesquisa de clima organizacional via Internet. Na pesquisa, o HayGroup revela que existe um tendência em liberar o time de RH para atividades menos operacionais. Sendo assim, acredita-se que o *Sistema de Avaliação Online* não será o projeto final, mas o primeiro de muitos que servirão de suporte a equipes de RH dentro das organizações.

Graf. 1 – Intenção em implementar pesquisas via Internet



Será feito um projeto piloto em três empresas onde o questionário será aplicado gratuitamente, com o objetivo de se fazer ajustes para problemas que são encontrados somente na prática.

De acordo com a literatura analisada, através de uma equipe de trabalho motivada e alinhada aos objetivos da empresa, espera-se ter maior produtividade e melhores produtos e serviços. Para isso torna-se necessário descobrir o que motiva/desmotiva os funcionários. Nessa busca, o SAO irá detectar e sugerir medidas corretivas. Da mesma forma, pode-se encontrar funcionários motivados mas que trabalham buscando atingir alvos que não são os mesmos da empresa. Portanto, através da Pesquisa Qualitativa e da Pesquisa Quantitativa, o SAO será uma ferramenta que irá suprir a necessidade de identificar os fatores que afetam o desempenho dos funcionários.

No que se refere à utilização da pesquisa qualitativa, a administração da empresa terá a possibilidade de visualizar problemas que seriam praticamente impossíveis de se enxergar de outras formas, pois através de uma sistema via Internet, o funcionário tem total privacidade e liberdade para expor problemas que podem estar impedindo de forma drástica o desempenho da empresa. Além disso, por ser um pesquisa realizada por uma empresa de pesquisa, não há o receio de ser identificado, o que ocorre quando a pesquisa é desenvolvida e implementado por próprios funcionários da empresa.

1.2 Sistemas similares

A Catho, que é uma empresa de consultoria em RH muito conhecida pela sua oferta de emprego através de Internet, e que aparentemente possui uma estrutura para desenvolver tal tipo de pesquisa e a proposta da empresa é bem similar a deste trabalho, contudo, essa não dispõe da estrutura proposta nesse estudo que é fornecer profissionais que estejam presentes na empresa que estiver aplicando o questionário, disponibilizando inclusive Tablet PCs para facilitar a coleta de dados e profissionais que possam refinar o resultado da pesquisa com técnicas sofisticadas após a coleta dos dados.

Mesmo sendo uma empresa de alocação de profissionais, parece desempenhar de forma eficiente pesquisas online. A pesquisa de Cultura e Clima Organizacional, como é denominada pela Catho, aborda sete blocos de atributos, chamados de Blocos de Valor, que cobrem as seguintes áreas: *relacionamentos organizacionais, planejamento do trabalho, ambiente físico do trabalho, liderança e superiores, desenvolvimento profissional, remuneração e imagem corporativa*. No entanto, a Catho parece não ter o intuito de desenvolver produtos derivados para modelar de forma completa o desempenho dos funcionários, como é propósito deste estudo.

Quando se compara os sistemas de pesquisa online com os convencionais (através de questionários impressos) as vantagens são significativas. Como benefícios destaca-se a velocidade dos resultados, precisão das informações, custos bem inferiores. No entanto, quando se compara com outras pesquisas online, o SAO tem como benefício a parte qualitativa, que comumente não é encontrada nos produtos de outras empresas. Além disso, os sistemas de pesquisa online existentes têm como proposta oferecer simplesmente um software que recebe dados e retorna resultados. Além dessa funcionalidade, o SAO irá disponibilizar Tablet PCs para empresas com poucos computadores, dar suporte pós pesquisa através de diretivas para mudanças que corrigirão os pontos fracos observados através da pesquisa, além da possibilidade de conhecer os dados melhor através de sofisticadas técnicas de Data Mining.

Aproveitando a falta de concorrência, a tecnologia disponível a baixo custo e o aumento da busca por pesquisas online, o SAO que terá suporte físico no período de aplicação do questionário e o baixo custo, necessitará de uma estratégia eficiente para atuar em um mercado que exige produtos comprovadamente eficientes, o B2B. Além disso, concorrentes deverão surgir rapidamente, o que irá demandar ampliação do produto.

2. PROJETO

Inicialmente serão desenvolvidas duas pesquisas. A primeira, de natureza qualitativa, propicia ao funcionário a oportunidade de explicitar sua opinião, sugestões e reclamações em relação à empresa em que trabalha, o que não ocorre no questionário estruturado da pesquisa quantitativa.

Através do uso de um servidor Web, o que reduz custos de manutenção de computadores, será utilizado o banco de dados de código aberto mais popular do mundo, o *MySQL*. Utilizar o *MySQL* reduz custos referentes à aquisição do servidor de banco de dados e/ou taxas referentes à utilização de banco de dados. *PHP* será a linguagem de programação, pois essa tem o maior suporte para o *MySQL* e por já existir bibliotecas que geram gráficos variados, gráficos estes que serão utilizados nos relatórios automáticos. É interessante ressaltar que, tanto a biblioteca *JpGraph* quanto a *PHP/SWF Chart*, são gratuitas. Tais bibliotecas da linguagem *PHP* serão utilizadas para gerar os gráficos automaticamente.

2.1 Pesquisa Qualitativa

A Pesquisa Qualitativa conterà somente questões abertas, o que dá aos funcionários a oportunidade de expressarem sua opinião de forma fidedigna. Tais questões serão formuladas de forma que o funcionário possa expressar exatamente a sua opinião em relação à empresa onde trabalha. Contudo, a empresa que estiver utilizando o SAO poderá elaborar questões personalizadas, que podem levantar informações sobre o comportamento dos funcionários após mudanças ocorridas na empresa, até as possíveis reações dos funcionários a estratégias a serem implementadas.

A flexibilidade de respostas é a principal característica da pesquisa qualitativa, No entanto, como uma diversidade muito grande de respostas pode surgir quando se dá tal flexibilidade, pode ser conveniente para o cliente que tais respostas sejam agrupadas segundo a similaridade entre elas. Neste caso, o resultado da pesquisa é enviado após tal análise, que consome mais tempo para ser gerada.

2.2 Pesquisa Quantitativa

A parte quantitativa do SAO é dividida em duas partes: o questionário que é utilizado pelos funcionários e o relatório que é acessado pelos gestores.

A Pesquisa Quantitativa foi construída através de uma revisão teórica sobre *Comprometimento Comportamental*, *Comprometimento Afetivo*, *Competências Requeridas*, *Grau de Modernidade da Organização*, *Dimensões Básicas da Tarefa*, *Estados Psicológicos*, *Resultantes Atitudinais*, *Satisfações Contextuais*. As respostas serão enviadas para um banco de dados e, a partir dessa informação armazenada, o software desenvolvido irá gerar três tipos de relatórios:

- **Executivo:** é o mais resumido e tem por objetivo atender os executivos da organização.
- **Resumido:** é distribuído para todas pessoas definidas pela gerência de RH, podendo ser divulgado para todos funcionários.
- **Integral:** para aqueles que desejarem ter acesso a informação em um maior nível de detalhe, o Relatório Integral terá todos resultados da pesquisa.

Estes relatórios terão gráficos de alta qualidade e textos pré-formulados. O layout dos gráficos e de todo relatório será definido previamente, sendo que, ao final da coleta de dados, o relatório estará disponível para visualização e para impressão.

Quanto ao diferencial do SAO diante dos outros sistemas de pesquisa online, está a vantagem de agregar questões customizadas provenientes da pesquisa qualitativa pois, a partir da detecção de problemas mencionados por vários funcionários, pode-se perceber através da inserção de uma questão referente a tal problema, se realmente é pertinente a toda empresa ou se é específico de um setor, departamento ou mesmo pequenos grupos de funcionários.

Uma das grandes vantagens da utilização dessa estrutura é o custo. É drasticamente inferior ao modo convencional pois dispensa entrevistadores, digitadores, pessoal para gerar tabelas, gráficos e relatórios e possivelmente analistas, ou seja, sendo um grupo de

perguntas fixas, a conclusão pode ser programável, ou seja, diante de possíveis panoramas, as conclusões são elaboradas. Como exemplo dessas conclusões pré-programadas seria sugerir a uma empresa que teve notas inferiores em relação às outras empresas no quesito *plano de carreira*, uma proposta de modelo plano de carreira.

O tempo de geração dos resultados é outro grande benefício ao se utilizar essa estrutura, pois o relatório é gerado simultaneamente à aplicação dos questionários. É possível ter uma pré-visualização do relatório antes mesmo que todos os funcionários tenham respondido.

A precisão das informações surge como a terceira grande vantagem da utilização dessa estrutura. Os erros que poderiam ocorrer através dos entrevistadores, digitadores, da geração das tabelas e da confecção dos relatórios são completamente inexistentes.

Futuramente serão desenvolvidos estudos derivados da Pesquisa Quantitativa, produtos estes que atenderão necessidades mais específicas das empresas, necessidades percebidas com a utilização do SAO.

Assim como citado na introdução, será disponibilizada para os gestores da organização uma comparação de sua empresa as demais que utilizaram o sistema.

Na Pesquisa Quantitativa também será possível fazer comparações em diferentes épocas que foram aplicadas o questionário. Caso a pesquisa seja feita periodicamente, será observada a evolução dos resultados ao longo do tempo, além de se comparar com a evolução dos resultados de outras empresas.

Como mencionado anteriormente, um cubo OLAP também será disponibilizado. Esse recurso permite ao gestor ver o resultado da forma que lhe interessar. O que difere de um relatório estático, onde a informação não pode ser alterada. Utilizando essa tecnologia será possível, por exemplo, visualizar a satisfação dos funcionários de uma filial, de um departamento específico e com determinada faixa de idade. Ou seja, o gestor pode navegar nos dados buscando informações relevantes para si. Contudo o cubo será gerado com o cuidado para que não seja possível chegar no perfil de uma única pessoa, pois assim seria possível avaliar respostas individuais.

Diversas organizações têm como ferramenta de trabalho primordial o computador, o que facilita o acesso ao questionário online. Contudo existem empresas que não fazem uso intenso de computadores e, mesmo nas que fazem, podem existir funcionários que não têm acesso aos computadores. Para esses casos, será feito o uso de Tablet PCs. Com esse computador portátil, que tem tela sensível ao toque, e com a utilização da tecnologia Flash para desenvolver os questionários, será possível disponibilizar um questionário acessível a qualquer colaborador da empresa. Através destes recursos, o respondente do questionário irá visualizar somente uma questão por vez, sendo que, ao respondê-la, aparecerá a questão seguinte. Com isso, as letras podem ser grandes, de forma que as opções de resposta apareçam de forma clara e em um tamanho legível. O respondente não precisará utilizar o mouse ou teclado para responder, a única tarefa será clicar na tela do Tablet PC.

Na figura 1, observa-se um exemplo de questionário no modelo tradicional, que também será utilizado na pesquisa quantitativa. Contudo haverá um questionário mais simples, desenvolvido a partir da tecnologia Flash.

Fig. 1 – Exemplo de Questionário Online

Pesquisa FIAT/UFMG - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço <http://www.dataanalysis.com.br/fiat/index.php?mall=eder060804>

LOGÍSTICA INTEGRADA

FIAT UFMG

Esta pesquisa está sendo desenvolvido pela UFMG em parceria com a FIAT e tem como objetivo analisar e buscar incrementar o desempenho competitivo e as práticas logísticas dos fornecedores de materiais diretos da Fiat Automóveis do Brasil.

→ **Parte 1** **Parte 2**

PARTE 1

1.1 Nome da Empresa:

1.2 Cidade:

1.3 Estado:

1.4 Constituição do capital:

Capital Nacional

Capital Estrangeiro e Nacional

Capital Estrangeiro

1.4.1 Caso sua empresa seja constituída de capital estrangeiro, qual é o país origem:

1.4.2 A sua unidade industrial é:

Matriz

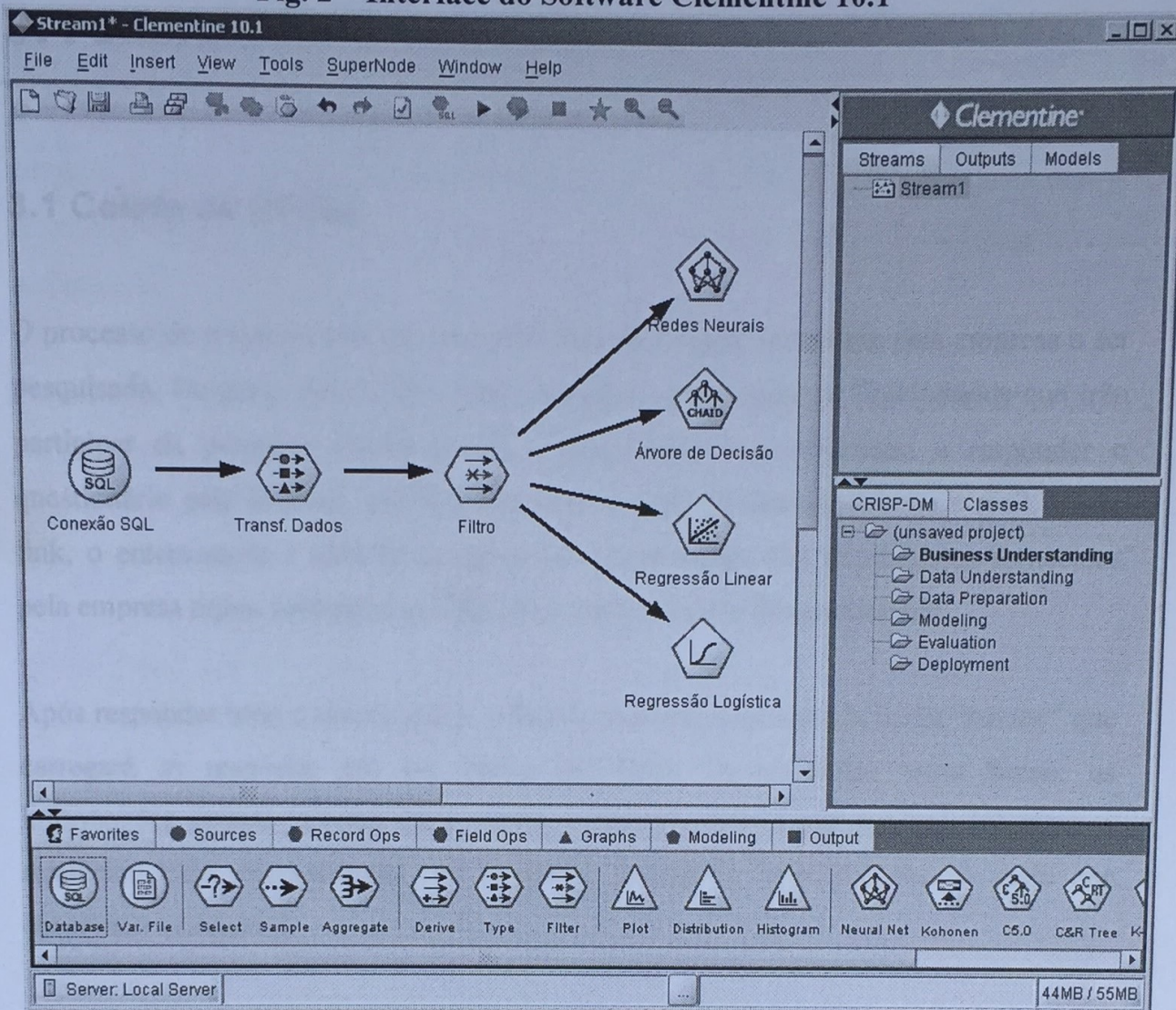
Subsidiária/filial de empresa nacional

Subsidiária/filial de empresa estrangeira

Além desses resultados, pode ser demanda pela empresa que estiver utilizando o SAO, análises mais sofisticadas do que frequências, cruzamentos de informações e gráficos diversos. Como parte adicional ao SAO, as diversas técnicas computacionais e estatísticas avançadas citadas na introdução poderão ser utilizadas.

Parte dessas análises serão viabilizadas automaticamente através de procedimentos armazenados no software Clementine 10.1 que é a ferramenta de Data Mining da SPSS, tradicional empresa que desenvolve softwares de análise de dados. Na figura 2, tem-se a interface do Clementine com algumas possibilidades de análise.

Fig. 2 – Interface do Software Clementine 10.1



O que não for executado pelo Clementine, será feito no software SPSS através de sintaxes pré-programadas.

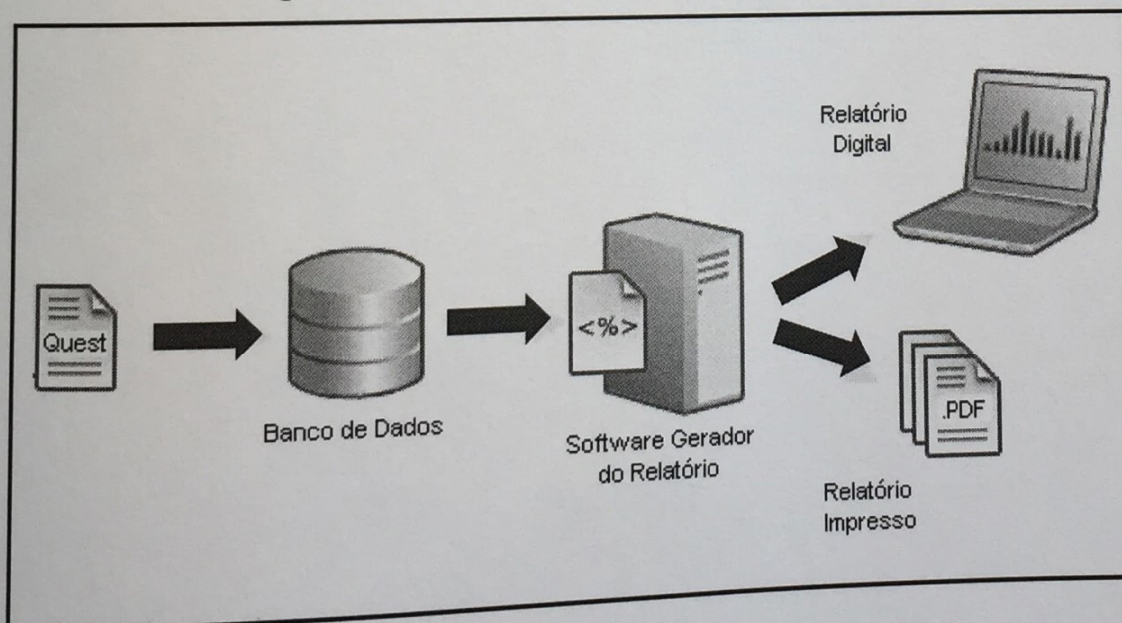
3. FUNCIONAMENTO DO SISTEMA

3.1 Coleta de Dados

O processo de pesquisa começa com uma lista de e-mails concedida pela empresa a ser pesquisada. De posse dessa lista, serão enviados e-mails para os funcionários que irão participar da pesquisa. Neste e-mail o funcionário será solicitado a responder o questionário pela Internet, que será acessado através do link contido no e-mail. Nesse link, o entrevistado é identificado para que informações dos funcionários fornecidas pela empresa sejam agregadas aos dados coletados através do questionário.

Após responder todo o questionário, o funcionário irá clicar em um botão “*enviar*” que carregará as respostas em um banco de dados. Armazenadas nesse banco, as informações estarão prontas para serem capturadas pelo programa que irá gerar o relatório. Uma representação do caminho percorrido pela informação pode ser observada na figura 3.

Fig. 3 – Caminho percorrido pela Informação



3.2 Acesso ao Sistema

O SAO (Sistema de Avaliação Online) está sendo desenvolvido para que empresas de pequeno e médio porte tenham a possibilidade de identificar suas falhas quanto ao relacionamento com os funcionários, o que desencadeia na redução do desempenho da organização.

Tab. 2 – Custos Iniciais

Para que as empresas conheçam o SAO, serão feitas parcerias com o SEBRAE, FIEMG dentre outras instituições, para que as empresas experimentem o sistema e mantenham funcionários motivados e produtivos através de medidas corretivas no relacionamento empresa/funcionário.

Programação de desenvolvimento	R\$ 30,00
TOTAL	R\$ 30,00

Além disso, um moderno site para exposição do SAO será desenvolvido com a finalidade de mostrar as funcionalidades e benefícios do sistema.

Tab. 3 – Custos Mensais

Programação de desenvolvimento	R\$ 3.000,00
Hospedagem Web – mensalidade	R\$ 50,00
TOTAL	R\$ 3.050,00

4. CUSTOS DO SISTEMA

Na Tab. 2 constam os principais custos de desenvolvimento da estrutura do Sistema de Avaliação Online.

Tab. 2 – Custos Iniciais

Despesas	Valor
Desenvolvimento do sistema	R\$ 6.000,00
Computadores (2)	R\$ 4.000,00
Hospedagem Web – taxa inscrição	R\$ 30,00
Domínio “.com.br” – cobrado anualmente	R\$ 30,00
TOTAL	R\$ 11.060,00

Como característica dos produtos digitais, tem-se o baixo custo de manutenção que pode ser observado na Tab. 3.

Tab. 3 – Custos Mensais

Despesas	Valor
Programadores (2)	R\$ 3.000,00
Hospedagem Web – mensalidade	R\$ 50,00
TOTAL	R\$ 3.050,00

5. ESPECIFICAÇÃO DO SISTEMA

Abaixo seguem as características do Sistema de Avaliação Online.

Tab. 4 – Especificações

Características	Recursos
Banco de dados	MySQL
Linguagem de programação	PHP
Sistema Operacional do servidor	Linux
Servidor Web	Apache
Interface com usuário	Flash e HTML
Software de design gráfico	Adobe Photoshop
Software de ilustração vetorial	Adobe Illustrator
Servidor	IX Webhosting
Espaço em disco	300Gb
Limite de usuários	ilimitado
Limite de conexões simultâneas ao MySQL	100

6. QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO

Foi elaborado um questionário sobre diversos aspectos que afetam o desempenho dos funcionários. São basicamente três diferentes fontes para criação deste questionário. As partes I e II são originadas do estudo de MOWDAY et al. (1982), sendo que esse foi ajustado por MORAES e MARQUES (1996). As partes III, IV, V e VI tem como origem o questionário elaborado por HACKMAN e OLDHAM(1975) e traduzido e adaptado por MORAES et al.(1989). Finalmente, as partes VII e VIII foram extraídas do estudo feito por SANT'ANNA (2002). A parte IX contém questões de caracterização do entrevistado. Esta será a parte do questionário mais personalizável diante das diferentes estruturas de departamento e cargos encontradas nas organizações. As partes I, II, VII e VIII, tratam dos assuntos descritos na Tabela 5.

Tab. 5 – Áreas pesquisadas (blocos específicos)

Partes	Temas
I	Comprometimento Comportamental
II	Comprometimento Afetivo
VII	Competências Requeridas
VIII	Grau de Modernidade da Organização

As partes III, IV, V e VI não foram divididas por assunto, mas por tipo de resposta que cada pergunta tinha. Como são todas respostas escalares (utilizou-se escalas tipo likert de cinco pontos), os valores da escala assumem diferentes sentidos. Além de se adequar o tipo de resposta a cada uma das questões, os assuntos abordados nessas quatro partes têm suas perguntas espalhadas para que o respondente não dê notas similares para todo um bloco diante de questões que tratem do mesmo assunto. As questões abordadas nesses blocos estão apresentadas na tabela 6.

Tab. 6 – Áreas pesquisas (perguntas misturadas entre blocos)

VARIÁVEIS DE CONTEÚDO DO TRABALHO		
Dimensão	Temas	Questões
Dimensões Básicas da Tarefa	Variedade de Habilidade	III.11, III.3
	Identidade com a Tarefa	III.4*, III.10
	Autonomia	III.1, III.7*
	Feedback do próprio trabalho - Feedback intrínseco	III.8, III.6*
	Feedback do Chefe e colegas - Feedback extrínseco	III.2, III.12*
	Inter-relacionamento	III.9*, III.13
Estados Psicológicos	Significância da Tarefa	III.5, III.14
	Percepção da Significância do Trabalho	IV.4*, IV.7, VI.3*, VI.6
	Percepção da Responsabilidade pelos Resultados	IV.1*, IV.8, IV.12, IV.15, VI.4, VI.7
	Conhecimento dos Resultados do Trabalho	IV.5, IV.11, VI.5, VI.10*
Resultantes Atitudinais	Satisfação Geral com o Trabalho	IV.3, IV.9*, IV.13, VI.2, VI.8*
	Motivação Interna do Trabalho	IV.2, IV.6, IV.10, IV.14*, VI.1, VI.9
	Satisfação com as Possibilidades de Crescimento	V.03, V.06, V.10, V.13
Satisfações Contextuais	Satisfação com a Segurança	V.1, V.11
	Satisfação com a Compensação	V.2, V.9
	Satisfação Com Colegas de Trabalho	V.4, V.7, V.12
	Satisfação com SuperVsão	V.5, V.8, V.14

Existem algumas questões com sentido invertido para se identificar quem realmente leu todas questões e as entenderam.

Quanto ao questionário qualitativo, serão feitas três perguntas que deixarão o funcionário a vontade para expor os problemas, soluções e idéias que tenha.

6.1 Questionário Qualitativo

1. Quais os maiores problemas que você percebe na empresa em que trabalha?
2. O que você imagina que poderia resolver os problemas citados por você na pergunta anterior?
3. Quais idéias de produtos/serviços e soluções você tem?

6.2 Questionário Quantitativo

PARTE I

As frases abaixo descritas apresentam situações que podem acontecer na sua organização. Após cada situação descrita, marque um número correspondente a alternativa que melhor retrate a sua conduta ou postura no trabalho, segundo a escala abaixo.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	algumas vezes	Freqüentemente	Sempre

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

PARTE II

As frases abaixo representam opiniões acerca da sua Empresa/Organização e do seu trabalho. De acordo com a sua opinião, escreva a alternativa que melhor represente o seu grau de concordância ou discordância com cada frase.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem discordo, Nem concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente

1. Foi um erro absoluto da minha parte decidir trabalhar nesta organização.
2. Digo as outras pessoas com orgulho que faço parte desta organização.
3. Eu julgo que meus valores são muito similares aos valores defendidos por esta organização.
4. Esta organização é a melhor de todas as possíveis organizações para trabalhar, no meu entendimento.
5. Eu realmente me interesso pelo destino desta organização.
6. Eu estou extremamente contente por ter escolhido esta organização para trabalhar, comparando, hoje, com outras organizações que considerei na época da contratação.
7. Eu sinto muita lealdade (fidelidade) para com esta organização.
8. Eu sempre me refiro a esta organização como uma grande organização para a qual é ótimo trabalhar, especialmente no momento de conversa com amigos.
9. Esta organização realmente inspirou o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.

PARTE III

Escolha a alternativa que melhor representa a sua opinião acerca do seu trabalho.

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

1. Meu trabalho me proporciona consideráveis oportunidades de independência e liberdade sobre como executá-lo.
2. Meus superiores me falam constantemente sobre o que eles pensam a respeito do meu desempenho no trabalho.
3. Meu trabalho é muito simples e repetitivo.
4. Meu trabalho é organizado de tal forma que eu não posso fazer uma tarefa completa, do início ao fim.
5. Os resultados do meu trabalho podem afetar significativamente a vida ou bem-estar de outras pessoas, na empresa e/ou fora dela?
6. Meu trabalho em si possibilita muito poucas oportunidades de verificação se o estou executando bem ou mal.
7. Meu trabalho não me permite usar minha iniciativa ou discernimento para realizá-lo.
8. A simples execução do meu trabalho me mostra se o estou realizando bem ou mal, independente de qualquer *feedback* que possa ser dado por meus superiores ou colaboradores.

9. Meu trabalho pode ser feito por uma pessoa sozinha sem falar ou checar com outras pessoas.
10. Meu trabalho me dá a oportunidade de terminar completamente as tarefas que inicio.
11. A execução do meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas e de alto nível.
12. Meu trabalho quase nunca permite que meus superiores e colegas me dêem *feedback* a respeito de minha performance.
13. Meu trabalho exige que eu trabalhe diretamente com outras pessoas.
14. O meu trabalho em si não é muito significativo e importante.

PARTE IV

As questões abaixo buscam retratar o seu sentimento pessoal a respeito do seu trabalho. Marque o número que melhor indica o seu grau de concordância.

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

1. É difícil para mim, neste trabalho, me preocupar se o mesmo está ou não sendo bem feito.
2. Minha opinião a meu respeito melhora quando eu faço bem este trabalho.
3. De uma maneira geral, eu estou bastante satisfeito com este trabalho.
4. Muitas das coisas que eu tenho que fazer neste trabalho são inúteis e banais.
5. Eu geralmente sei se a minha performance está sendo satisfatória ou não neste trabalho.
6. Eu sinto uma grande satisfação pessoal quando eu realizo bem este trabalho.
7. O serviço que eu faço neste trabalho significa muito pra mim.
8. Eu sinto muita responsabilidade pessoal pelo serviço que eu faço neste trabalho.
9. Eu freqüentemente penso em largar este trabalho.
10. Eu me sinto infeliz quando descobro que minha performance foi ruim neste trabalho.
11. Muitas vezes eu tenho dificuldades em descobrir se estou fazendo este trabalho bem ou mal.
12. Eu deveria receber os créditos ou a culpa pessoalmente pelos resultados de meu trabalho.
13. Em termos gerais eu estou satisfeito com o tipo de serviço que eu faço neste trabalho.
14. Em geral os meus sentimentos de amor próprio não são afetados tanto de um modo como de outro pela minha performance neste trabalho.
15. A responsabilidade se este trabalho sai bem ou mal feito é claramente minha.

PARTE V

Nas questões seguintes, marque o número que melhor retrate o seu grau de satisfação ou insatisfação com cada um dos aspectos do seu trabalho.

1	2	3	4	5
Totalmente Insatisfeito	Parcialmente Insatisfeito	Nem satisfeito, nem insatisfeito	Parcialmente Satisfeito	Totalmente Satisfeito

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

PARTE VI

Escolha a alternativa que melhor descreve o que as outras pessoas pensam do trabalho delas. Pense nas outras pessoas em sua organização que executam o mesmo serviço que você, ou que mais se assemelham aos realizados por você.

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

1. A maioria das pessoas sente grande satisfação pessoal quando faz bem este trabalho.
2. A maioria das pessoas está muito satisfeita com este trabalho.
3. A maioria das pessoas que fazem este trabalho acham-no inútil e banal.
4. A maioria das pessoas, com este trabalho, sente um grande senso de responsabilidade pessoal pelo serviço que executa.
5. A maioria das pessoas que fazem este trabalho tem uma boa percepção a respeito de sua performance.
6. A maioria das pessoas, com este trabalho, acha o serviço que executa muito significativo.
7. A maioria das pessoas, com este trabalho, pensa que a responsabilidade pelo serviço sair bem ou mal é inteiramente dela.
8. A maioria das pessoas que fazem este serviço freqüentemente pensa em deixar o emprego.

9. A maioria das pessoas, com este trabalho, sente-se infeliz quando descobre que o serviço não foi bem feito.
10. A maioria das pessoas, com este trabalho, tem dificuldades para descobrir se o serviço está sendo bem ou mal feito.

PARTE VII

Os itens abaixo descrevem competências individuais. Marque o número que melhor corresponda ao grau em que cada uma dessas competências tem sido requerida, pela organização em que atua, para o exercício de seu cargo ou função.

1	2	3	4	5
Nunca é requerida	Pouco requerida	Mais ou menos requerida	Muito requerida	Sempre requerida

1. Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias.
2. Capacidade de trabalhar em equipes.
3. Criatividade.
4. Visão de mundo ampla e global.
5. Capacidade de comprometimento com os objetivos da organização.
6. Capacidade de comunicação.
7. Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades.
8. Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao ocupada.
9. Capacidade de inovação.
10. Capacidade de relacionamento interpessoal.
11. Iniciativa de ação e decisão.
12. Capacidade de gerar resultados efetivos.
13. Autocontrole emocional.
14. Capacidade empreendedora.
15. Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas.

PARTE VIII

Com relação às políticas e práticas de gestão adotadas na organização em que atua, marque a opção que melhor corresponda ao seu grau de concordância com cada uma das mesmas.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem discordo, nem concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente

1. A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual.
2. O clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem, no seu dia-a-dia de trabalho.
3. O clima interno da organização estimula idéias novas e criativas.
4. Na organização, há um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar.
5. Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes.
6. No que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático.
7. O processo decisório na organização é descentralizado.
8. A organização favorece a autonomia para tomar decisões.
9. A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e ação das pessoas.
10. A estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos.
11. De modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização.
12. As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional.
13. As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas.
14. Os principais critérios para a promoção são a competência e a produtividade da pessoa.
15. Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho.
16. O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência.
17. As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua.
18. A organização é fortemente orientada para resultados.
19. A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação.
20. A organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas.
21. A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas.
22. A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais.
23. O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis.

PARTE IX

Este bloco do questionário tem como único objetivo traçar um perfil do conjunto dos participantes da pesquisa. Por favor, marque a alternativa mais adequada ao seu caso.

1 - Sexo:

Masculino

Feminino

2 - Faixa Etária

Até 25 anos

De 26 a 30 anos

De 31 a 35 anos

De 36 a 40 anos

De 41 a 45 anos

Mais de 45 anos

3 - Estado Civil:

Solteiro (a)

Divorciado (a) / Desquitado (a)

Casado (a)

Viúvo (a)

Outro: _____

5) Formação Escolar:

1º Grau incompleto

1º Grau completo

2º Grau incompleto

2º Grau completo

Técnico

Superior incompleto

Superior completo

Especialização

Mestrado

Doutorado

6.3) Há quantos meses ou anos você trabalha nessa organização:

até 6 meses

mais 6 meses a 1 ano

mais de 1 a 3 anos

mais de 3 a 6 anos

mais de 6 a 10 anos

mais de 10 a 15 anos

mais de 15 a 20 anos

mais de 20 a 25 anos

mais de 25 a 30 anos

mais de 30 anos

6.4) Em quantos setores dessa instituição você já trabalhou (incluído o atual)?

6.5) Há quanto tempo você está no cargo que ocupa atualmente?

- até 6 meses
- mais de 6 meses a 12 meses
- mais de 1 a 2 anos
- mais de 2 a 4 anos
- mais de 4 a 6 anos
- mais de 6 a 10 anos
- mais de 10 anos

7. BIBLIOGRAFIA

DAVIS, K., NEWSTROM, J. W. Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem psicológica. 1. Ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

HACKMAN, J. R., OLDHAM, G. Development of the Job diagnostic survey. Journal of Applied Psychology, v.60, n.2, p.159-170, 1975.

MALHOTRA, NARESH K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORAES, L. F. R., KILIMNIK, Z. M. A qualidade de vida no trabalho burocrático automatizado. Belo Horizonte: UFMG, 1989. (Relatório de Pesquisa).

VELOSO, GERALDA E. Comprometimento Organizacional e Qualidade de vida no Trabalho em uma empresa de economia mista do Estado de Minas Gerais. Dissertação (Mestrado Interinstitucional em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.

SANT'ANNA, ANDERSON DE SOUZA. Competências individuais requeridas, Modernidade organizacional e satisfação no Trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 8. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

MORAES, L. F. R., MARQUES, A. L. Comprometimento Organizacional: um estudo de caso comparativo em universidades federais mineiras. Belo Horizonte: UFMG, 1996. (Relatório de Pesquisa).

