

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO SOB A ÓTICA DA MACROERGONOMIA

HELENA BEATRIS TOSCHI DE CORTEZ

Porto Alegre, 2004

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO SOB A ÓTICA DA MACROERGONOMIA

Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado
Profissionalizante em Engenharia, como
requisito parcial à obtenção do título de Mestre
em Engenharia - modalidade
Profissionalizante – Ênfase Ergonomia.

Orientadora: Lia Buarque de Macedo Guimarães, PhD, CPE

Helena Beatris Toschi de Cortez

Porto Alegre, 2004

C828q Cortez, Helena Beatris Toschi de.

Qualidade de vida no trabalho sob a ótica da macroergonomia / Helena Beatris Toschi de Cortez ; orientação [por] Lia Buarque de Macedo Guimarães. – Porto Alegre: UFRGS/Escola de Engenharia/Mestrado Profissionalizante em Engenharia, 2004.

111p.

1. Ergonomia - trabalho. 2. Qualidade de vida no trabalho. 3. Macroergonomia. I. Título.

CDU: 65.015.11(043)

Este Trabalho de Conclusão foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de Mestre em Engenharia e aprovado em sua forma final pelo Orientador e pelo Coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Profa. Lia Buarque de Macedo Guimarães, Ph.D., CPE, Dra.
Orientador Escola de Engenharia/UFRGS

Profa. Helena Beatriz Bettella Cybis, Dra.
Coordenadora MP/Escola de Engenharia/UFRGS

BANCA EXAMINADORA

Paulo Antônio Oliveira, Dr.
UFRGS

Marcia Echeveste, Dra.
UFRGS

Maria da Graça Jacques, Dra.
UFRGS

À Sofia, minha fonte de sabedoria e aprendizado.

AGRADECIMENTOS

Além de minha família, especialmente meu marido e filha, pelo tempo não compartilhado, agradeço aos amigos que, como eu, acreditaram que voltar a estudar é possível. Obrigada Isidoro, Elaine, Maristela.

Aos parceiros, colegas de curso, colegas de trabalho. Obrigada Ingrid, Denise e Ieda, Ângelo, Rose, Patrícia, Nice, Dóris, Grupo Qualidade de Vida.

Aos mestres Lia e Fernando Chaves, obrigada pelo rumo.

Ao 667 – Cacau e Cris, por estarem dentro desta aventura.

RESUMO

Esta pesquisa utilizou uma metodologia de ergonomia para diagnosticar a qualidade de vida percebida através de empregados em um grupo de empresas de comunicação em Porto Alegre-RS entre 2001 e 2003. A Análise Macroergonômica do Trabalho de Guimarães (1999) foi utilizada para entrevistar 80 trabalhadores, 10 gestores e 70 subordinados. A modalidade de entrevista foi semi estruturada com quatro perguntas, sendo que os gestores responderam uma quinta pergunta para relacionar com a fala dos subordinados. A todos os dados obtidos a partir das entrevistas foi atribuído um peso de importância, por função recíproca e posteriormente foram agrupados por similaridade. Os itens foram categorizados segundo os construtos ABCORE da Análise Macroergonômica do Trabalho de Guimarães (1999). Como ferramenta estatística utilizou-se a Análise de Variância – ANOVA não paramétrica. Houve uma comparação dos resultados obtidos com a Auditoria Operacional de RH de Fernandes (1996) que é um instrumento típico de medida de Qualidade de Vida no Trabalho. Comparou-se também com o Manual de Gestão de Pessoas do grupo de empresas. Concluiu-se que a percepção de Qualidade de Vida pôde ser apreendida pela metodologia de Análise Macroergonômica do Trabalho de Guimarães (1999) e que as ferramentas de Qualidade de Vida no Trabalho podem ser complementares, especialmente no que se refere à empresa e sua gestão. Os resultados apontam para necessidades dos usuários no que diz respeito à organização do trabalho, mas por outro lado há uma forte imagem interna da empresa, especialmente no que concerne a benefícios que por vezes mascaram outras demandas dos trabalhadores. Para prosseguir com a investigação deste tema no grupo de empresas, sugeriu-se como trabalho futuro a elaboração de um questionário baseados nas demandas ergonômicas descortinadas e a participação efetiva dos trabalhadores em todas as etapas como prevê a Análise Macroergonômica do Trabalho de Guimarães (1999).

Palavras-chave: QVT - Qualidade de Vida no Trabalho. Macroergonomia. Análise Macroergonômica do Trabalho. Empresas de Mídia.

ABSTRACT

This research used an ergonomics methodology to diagnose the life quality perceived by a sample of employees in a group of media companies in Porto Alegre-RS between 2001 and 2003. The Macroergonomics Work Analysis (AMT) of Guimarães (1999) was used to interview 80 workers, 10 managers and 70 subordinates. The interview modality was semi structuralized with four questions, whereas the managers answered a fifth question to relate with what the subordinates answered. To all data gotten from the interviews, an importance weight was attributed, by reciprocal function and later they were grouped by similarity. The items were categorized according to the ABCORE variable sets of the Macroergonomics Work Analysis of Guimarães (1999). As statistics tool the non-parametrical Variance Analysis - ANOVA was used. There was a comparison of the results gotten with the HR Operational Auditorship of Fernandes (1996) which is a typical measurement instrument of Quality of Work Life. It was also compared to the People Management Manual of the group of companies. We concluded that the perception of Life Quality could be apprehended by the methodology of Macroergonomics Work Analysis of Guimarães (1999) and that the Quality of Work Life tools can be complementary, especially in what refers to the company and its management. The results point to the necessities of the users on what concerns to the organization of the work, on the other hand there is a strong internal image of the company, especially on what concerns to the benefits that eventually mask other demands of the workers. To proceed with the investigation on this subject in the group of companies, we suggest as a future work, a questionnaire base don the ergonomic demands shown and the effective participation of the workers in all stages as foreseen in the Macroergonomics Work Analysis of Guimarães (1999).

Keywords : Quality of Work Life. Macroergonomics. Macroergonomics Work Analysis (AMT). Media Companies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Trabalhos Repetitivos e Monótonos à luz das diversas ciências	20
Figura 2 – Evolução do conceito de QVT	22
Figura 3 – Categorias conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho	24
Figura 4 – Evolução da Ergonomia e foco de atuação	31
Figura 5 – Definição de QVT emitida pelos subordinados, por constructos ABCORE da AMT	62
Figura 6 – Conceito de QVT baseado nos constructos ABCORE da AMT, de acordo com subordinados e gestores	77
Figura 7 – Sugestões dos Gestores para Melhorias em QV, por constructos ABCORE da AMT	84
Figura 8 – Itens comuns no compromisso pessoal com QV, comparação das prioridades	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Indicadores Demográficos do Rio Grande do Sul e Santa Catarina	40
Tabela 2 – Indicadores Sociais do Rio Grande do Sul e Santa Catarina	41
Tabela 3 – Indicadores Econômicos do Rio Grande do Sul e Santa Catarina	41
Tabela 4 – Indicadores de Consumo do Rio Grande do Sul e Santa Catarina	42
Tabela 5 – Rádios FM	44
Tabela 6 – Rádios AM	44
Tabela 7 – Definição de Qualidade de Vida, segundo subordinados	59
Tabela 8 – Definição de QVT, segundo subordinados, por constructos	61
Tabela 9 – Constructos Satisfatórios	63
Tabela 10 – Comparação entre constructos	65
Tabela 11 – IDE's negativos ordenados pelos constructos ABCORE da AMT	68
Tabela 12 – Constructo Conteúdo do Trabalho e a relação com a área (financeiro) e pessoas (com mais tempo de empresa)	71
Tabela 13 – Constructo Organização do Trabalho em relação à TVCOM	73
Tabela 14 – Compromisso Pessoal dos Trabalhadores em relação à QV	75
Tabela 15 – Definição de QV, segundo gestores	76
Tabela 16 – Definições de QVT, segundo gestores, por constructo	76
Tabela 17 – Itens positivos em QV na RBS, segundo gestores, por constructos ABCORE da AMT	79
Tabela 18 – Itens negativos em QV na RBS, segundo gestores, por constructos ABCORE da AMT	81
Tabela 19 – Sugestões dos gestores para melhorias em QV na RBS	83
Tabela 20 – Compromisso pessoal do gestor com QV	85
Tabela 21 – Itens comuns no compromisso com QV	85
Tabela 22 – Promoção de QV pelo gestor por Manual de Gestão de Pessoas na RBS	87
Tabela 23 – Comparação entre AMT, Auditoria Operacional de RH e Manual de Gestão de Pessoas para demandas em QV	88

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	OBJETIVOS	13
1.1.1	Objetivo Geral	13
1.1.2	Objetivos Específicos	13
1.2	QUESTÕES DA PESQUISA	14
1.3	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	14
2	REVISÃO BILIOGRÁFICA	15
2.1	QUALIDADE DE VIDA	15
2.2	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	18
2.2.1	Principais Modelos de QVT	23
2.2.1.1	Modelo de Walton	23
2.2.1.2	Modelo de Hackman e Oldham	25
2.2.2	Instrumentos para avaliar QVT aplicados no RS	27
2.2.2.1	Modelo de Fernandes	27
2.2.2.2	Modelo de Chaves	28
2.2.2.3	Modelo de Ferlauto e Kern	29
2.3	ERGONOMIA	30
2.3.1	Análise Macroergonômica do Trabalho (AMT)	32
2.3.2	Macroergonomia e a Intersecção com QVT	35
3	MÉTODO	39
3.1	QUEM É A RBS	39
3.1.1	História da Empresa	39
3.1.2	Mercado	40
3.1.3	Unidades de Negócio do Grupo RBS em Comunicação	42
3.1.3.1	Jornal	42
3.1.3.2	Rádio	43
3.1.3.3	Televisão	45
3.1.3.4	Internet	46
3.1.3.5	RBS Direct	46
3.1.4	Visão e Estratégia	47
3.2	AS DUAS FASES DA PESQUISA	51
3.2.1	O Grupo QV e a Pesquisa junto aos Trabalhadores	51
3.2.1.1	Seleção da Amostra	53
3.2.1.2	Entrevistadores	53

3.2.1.3	Organização de Entrevistadores e Entrevistados	53
3.2.1.4	Contato com Entrevistado	54
3.2.1.5	Local	54
3.2.1.6	Entrevista	54
3.2.1.7	Transcrição e Leitura das Entrevistas	55
3.2.2	A Pesquisa com os Gestores	55
3.2.2.1	Seleção da Amostra	56
3.3	ANÁLISE DOS DADOS	56
3.3.1	Obtenção dos IDEs e ID – entrevista com os subordinados	56
3.3.2	Construção do Banco de Dados	57
3.3.3	Análise Estatística	58
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	59
4.1	RESULTADOS DA PESQUISA COM SUBORDINADOS	59
4.1.1	Aspectos Positivos	63
4.1.2	Aspectos Negativos	67
4.2	RESULTADOS DA PESQUISA COM GESTORES	75
4.2.1	Itens de Demanda Ergonômica Positivos	78
4.2.2	Itens de Demanda Ergonômica Negativos	80
4.2.3	Itens de Design proposto por Gestores	82
4.2.4	O Compromisso com QV e suas facetas: pessoal e coletivo	84
5	CONCLUSÃO	93
	REFERÊNCIAS	96
	APÊNDICES	100
	Apêndice A – Matriz da Qualidade	101
	Apêndice B – Termo de Consentimento Informado	103
	ANEXOS	105
	Anexo A - O Roteiro Básico de Entrevista do Método de Auditoria em Recursos Humanos, de Fernandes (1996)	106
	Anexo B - O Modelo Híbrido para Medição de Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho de Chaves (1998)	109

1 INTRODUÇÃO

O que significa ir todo o dia para o trabalho, conviver com as mesmas pessoas, fazer suas tarefas, ir para casa e ter vontade de retomar este ciclo no dia seguinte. O que é o trabalho? Seria o trabalho uma ferramenta de inserção social do adulto?

Sobre a etimologia da palavra trabalho, Moreno (2003) diz que a sua origem está ligada a uma antiga forma de tortura. O instrumento romano de tortura -*tripalium* teria originado a palavra trabalho. Segue, considerando que trabalhar deriva do verbo *tripaliare*, “que significava torturar alguém no *tripalium*”. A partir do Renascimento, o termo adquiriu seu atual sentido de labuta, atividade, exercício profissional, porém o vocábulo jamais perdeu sua ligação com a dor e o sofrimento, reforçada pela ideologia do Velho Testamento, onde Adão, expulso do Paraíso, é condenado a trabalhar: “No suor do teu rosto, comerás o teu pão” e Eva é penalizada- “Com dor terás filhos”, restando às mulheres de hoje o trabalho de parto. O autor cita que no Português moderno, há outras situações que conservam as associações primitivas do termo, como “trabalhoso” que significa “custoso, cansativo, difícil”. Quem está em dificuldades, está passando trabalho. Aquilo que não é fácil fazer, dá muito trabalho, trabalheira ou trabalhão.

A literatura tem-se dedicado a relatar estudos sobre a relação do homem com o seu trabalho, ora assumindo ares de sofrimento ora de realização pessoal. Dentro deste contexto, está a relação do trabalhador com a empresa de seu ofício.

Na empresa, o trabalhador troca o seu talento, habilidade, conhecimento, força etc somente por dinheiro para subsistir e manter sua família? Conforme Ulrich (2000), o local de trabalho está se tornando o meio primário de satisfação pessoal. Dirigentes precisam reconhecer e responder ao fato de que seus funcionários não querem apenas trabalhar para uma empresa,

mas também desejam pertencer a uma organização. Mais que simplesmente oferecer trabalho, as empresas podem dar significado à vida das pessoas. As organizações são muito mais do que simples negócio. As organizações são uma das mais importantes instituições da sociedade moderna. Elas detêm o poder de promover a mudança social e são, no mínimo, importantes fóruns de interação social e realização pessoal. Sob este aspecto, as relações que os indivíduos estabelecem dentro das organizações permitem que eles se insiram nesta micro-comunidade e evoluam com este grupo.

Diante das novas conotações das organizações e das características das pessoas surgem estudos de qualidade de vida no trabalho.

Como várias áreas do conhecimento foram envolvidas na qualidade de vida no trabalho, era de se esperar que as definições, delimitações do foco de estudo também fossem amplas. A tentativa de extrair um conceito para qualidade de vida no trabalho mostrou-se vã. O que se pode dizer é que trata-se de um conceito dinâmico e abrangente, que pode ser pertinente às ciências sociais, humanas, da saúde e com um grande viés da ergonomia.

Justamente por qualidade de vida no trabalho estar tão fortemente associada à ergonomia, especialmente à macroergonomia, buscou-se obter dados de qualidade de vida no trabalho na RBS, uma empresa multimídia com foco na interatividade com o consumidor. O outro foco é a forte ligação com a comunidade onde está situada cada unidade da RBS. Há um compromisso em ouvir e trabalhar por esta comunidade seja por meio da Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho ou por matérias produzidas para telejornais ou jornais locais. Isto reforça a imagem da empresa especialmente junto a seus empregados.

Na prática, o grupo RBS reúne empresas de mídia impressa (jornais e revistas), mídia eletrônica (televisão, rádio) e Internet. A RBS é vista como uma empresa só, mas em realidade trata-se de um grupo de empresas e há um sentimento manifestado pelos seus empregados de que cada empresa tem gestões e públicos (interno e externo) diferentes.

Para situar as percepções dos trabalhadores da RBS no que se refere à Qualidade de Vida e Qualidade de Vida no Trabalho, um grupo de voluntários constituiu o Grupo QV.

O Grupo Qualidade de Vida da RBS foi formado a partir dos trabalhadores de segurança e saúde, no intuito de reunir ações que efetivamente já vinham sendo feitas nessas áreas e

propor um programa de qualidade de vida onde essas e outras iniciativas fossem sistêmicas e sistemáticas. Esse programa seria referendado pelo comitê de RH junto à direção da RBS.

O Grupo Qualidade de Vida se deparou com a necessidade de conhecer, junto aos trabalhadores, o que significava o tema para eles, bem como o que identificavam naquele momento como qualidade de vida e seu compromisso pessoal com tudo isso.

Fundamentalmente, buscou-se o que sugeriam como melhorias para a empresa em termos de qualidade de vida para, a partir daí, o Grupo Qualidade de Vida poder propor ações macro para a RBS.

O cotidiano dos integrantes do Grupo Qualidade de Vida era trabalhar com alguns constructos considerados pela literatura como de qualidade de vida no trabalho, porém não havia um sentimento de conforto ao propor um programa para a RBS somente a partir da prática diária ou da experiência de sucesso de outras empresas que foram visitadas pelo Grupo. As visitas técnicas ofereceram uma diversidade de metodologias para propor QV, porém sempre com métodos prontos, baseados em questionários estanques. Assim como na literatura há uma dificuldade em conceituar e definir a abrangência do conceito de qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho isto era presente dentro do grupo. O Grupo Qualidade de Vida ansiava por fazer ações relevantes, abrangentes e sistemáticas, que envolvessem os trabalhadores e/ou sua família, mas que tivessem a “cara” da RBS.

Algumas dimensões de qualidade de vida no trabalho podem ser desveladas por diferentes métodos (FERNANDES, 1996; NADLER; LAWLER, 1983; WALTON, 1974; HACKMAN; OLDFHAM, 1970; CHAVES, 1998; FERLAUTO; KERN, 1997; entre outros autores). Nesse estudo, aplicou-se a Análise Macroergonômica do Trabalho (AMT) de Guimarães (1999) cujos resultados foram relacionados com a Auditoria Operacional de Recursos Humanos de Fernandes (1996). Considerou-se que, com a primeira ferramenta, participativa, ter-se-ia uma análise das questões relevantes para a qualidade de vida sob a ótica dos empregados da RBS. De posse dos resultados, eles foram comparados com os indicadores de desempenho listados por Fernandes (1996).

A AMT utiliza o Design Macroergonômico (DM) de Fogliatto e Guimarães (1999) para organizar dados subjetivos e gerar dados objetivos. Numa simplificação, a opinião do usuário é classificada por ordem de menção e quantificada por meio de função recíproca. Depois, é agrupada por afinidade em constructos e passando por matrizes de comparação chega à matriz

de QFD para apurar a priorização, levando em consideração a opinião de usuários e *experts* em relação aos problemas ergonômicos diagnosticados e as soluções propostas também por usuários e *experts*. A matriz de QFD não aponta a solução, mas indica qual o primeiro passo e os subsequentes para a otimização de resultados.

O modelo proposto por Fernandes (1996) busca levantar, junto a uma amostra de trabalhadores, os fatores intervenientes em sua qualidade de vida que já são previamente definidos em um questionário padrão. Os dados qualitativos são tratados por técnicas de análise de conteúdo, gerando dados quantitativos. O mapeamento oriundo permite que disfunções possam ser tratadas prioritariamente e possivelmente eliminadas por meio de ações corretivas. Esta estratégia assume os procedimentos usados na Gestão da Qualidade Total, no modelo do Ciclo de PDCA. Este método gerencial amplamente citado na literatura consiste em 4 fases básicas: P – planejamento; D – execução; C – verificação; e A – atuação corretiva.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Diagnosticar a situação da Qualidade de Vida na RBS – Porto Alegre, através da Análise Macroergonômica do Trabalho de Guimarães (1999) para posterior comparação dos dados obtidos com os indicadores do método de Auditoria Operacional em Recursos Humanos de Fernandes (1996).

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) conceituar qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho para a população alvo;
- b) com base no levantamento de dados, identificar os fatores de QVT atendidos e não atendidos pela empresa;
- c) colaborar com o Grupo Qualidade de Vida para propor ações adequadas às demandas dos trabalhadores;
- d) dar conhecimento dos resultados da pesquisa à empresa, colaborando para o processo de melhoria contínua para os itens atendidos e busca da satisfação para os não atendidos;

- e) oferecer subsídios para uma possível revisão do Manual de Gestão de Pessoas na RBS.

1.2 QUESTÕES DA PESQUISA

É possível desvelar os fatores intervenientes na qualidade de vida no trabalho usando o método de AMT de Guimarães (1999)?

Outras ferramentas específicas de qualidade de vida no trabalho explicitariam a situação da mesma maneira?

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos, além desta introdução, que procura dar conhecimento ao leitor sobre o que será abordado no texto; situar o local da pesquisa; traçar o problema da pesquisa, objetivos (geral e específico), questões da pesquisa e a estrutura da dissertação.

No Capítulo 2 é feita a Revisão Bibliográfica de QV, QVT, Ergonomia, Macroergonomia e a Intersecção entre Macroergonomia e QVT, que são a base das ferramentas utilizadas na pesquisa.

O Capítulo 3 apresenta o Método do estudo realizado na RBS em Porto Alegre, RS, situando a empresa identificando as pessoas que trabalham na RBS, o Grupo Qualidade de Vida e detalhando as etapas da pesquisa.

O Capítulo 4 do Resultado e Discussão apresenta os dados obtidos pela pesquisa, com a análise dos resultados dos empregados, dos gestores e uma comparação entre estes grupos.

A conclusão, no Capítulo 5 inclui sugestões de melhorias em QVT sob a ótica da Macroergonomia e como trabalho futuro a construção de instrumento de avaliação em QVT para a RBS.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 QUALIDADE DE VIDA

Atualmente, muito se fala em qualidade de vida, especialmente muito se vende por qualidade de vida, desde moradias com infra-estrutura de “fitness center” e bosques, passando por órgãos governamentais que agregam a seus “slogans” a expressão qualidade de vida, até cidades que alardeiam nacionalmente índices de qualidade de vida associados a índices de segurança pública. Isso tudo serve para confundir a tentativa de conceituar qualidade de vida que, ao que parece, caberia em qualquer discurso.

Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS) Divisão de Saúde Mental, Grupo WHOQOL (1998), a expressão Qualidade de Vida foi empregada pela primeira vez pelo presidente dos Estados Unidos, Lyndon Johnson, em 1964, ao declarar que "os objetivos não podem ser medidos através do balanço dos bancos. Eles só podem ser medidos através da qualidade de vida que proporcionam às pessoas". A afirmação leva a crer que o foco parece ser nas pessoas, no seu bem estar e não exclusivamente em resultados econômicos. O interesse em conceitos como "padrão de vida" e "qualidade de vida" foi inicialmente partilhado por cientistas sociais, filósofos e políticos.

Assim como o discurso do Presidente, qualidade de vida parece ser o foco das ciências da saúde, porém com o crescente desenvolvimento tecnológico da área, de acordo com a OMS, Grupo WHOQOL (1998) houve a sua progressiva desumanização, como uma consequência negativa. Uma vertente para resgatar a humanização da medicina tem a preocupação com o conceito de "qualidade de vida" no sentido de valorizar parâmetros mais amplos do que simplesmente o controle de sintomas, a diminuição da mortalidade ou o aumento da expectativa de vida. A oncologia foi a especialidade médica que, por excelência, se viu

confrontada com a necessidade de avaliar as condições de vida dos pacientes que tinham sua sobrevida aumentada com os tratamentos propostos (OMS, Grupo WHOQOL, 1998), já que muitas vezes, na busca de acrescentar "anos à vida", era deixado de lado a necessidade de acrescentar "vida aos anos". Fica explícito que qualidade de vida vai além de viver mais, não apresentar doenças ou ainda ter sintomas sob controle, é necessário ter "brilho", viver bem. Definir este sentimento parece conduzir à conceituação de qualidade de vida.

A OMS definiu qualidade de vida englobando cinco dimensões: saúde física, saúde psicológica, nível de independência, relações sociais e meio ambiente (SAMPAIO; GOULART, 1999).

No campo da Saúde, há tanta controvérsia em relação à abrangência do tema que há autores que utilizam o termo "qualidade de vida relacionada à saúde" para separar os efeitos da saúde, da satisfação no emprego, meio ambiente, e outros fatores que influenciam na percepção da qualidade de vida, conforme Kaplan e Bush¹ (1982 *apud* OMS, Grupo WHOQOL, 1998).

No campo da Psicologia, ao conceito de qualidade de vida agregam-se os estudos sobre o estresse e satisfação, como indicadores deste conceito, e ressaltam a importância da saúde mental. Estar de bem consigo mesmo, ter autoconhecimento, faz parte do equilíbrio psicológico do indivíduo. Então, uma definição de qualidade de vida mais abrangente é que a qualidade da vida das pessoas não depende da forma direta daquilo que se pensa um dos outros ou do que se possui. O essencial, ao contrário, é como cada um se sente a respeito de si mesmo e do que acontece consigo. Para que a vida seja melhor, é preciso aprimorar a qualidade da vivência (CSIKSZENTMIHALY, 1992). Os estudos de Csikszentmihaly (1992) estão focados na Teoria do Flow, de sua autoria, que enfatiza aspectos da personalidade e espiritualidade humana.

Ballesteros² (1996 *apud* Sampaio e Goulart, 1999, p. 23) considera que,

[. . .] embora qualidade de vida seja considerada por diversos autores como um conceito abstrato, difícil de operacionalizar, ela equivale a 'bem-estar' no domínio social; a 'status' de saúde no domínio da Medicina; a 'nível de satisfação' no domínio psicológico. Não se pode transformá-la em uma questão interna ou externa, mas tem-se de admitir que é impossível separar o indivíduo de sua interação com o meio. Desta forma, para este autor, a

¹ KAPLAN, R. M.; BUSH, J. W. Health-related quality of life measurement for evaluation research and policy analysis. **Health Psychology**, v. 1, p. 61-80, 1982.

² BALLESTEROS, R. F. **Qualidade de vida**: conceito e acesso. Montreal, 1996. 1 videocassete.

qualidade de vida diz respeito justamente à maneira pela qual o indivíduo interage (com sua individualidade e subjetividade) com o mundo externo, portanto à maneira como o sujeito é influenciado e como influencia. Logo, o acesso a uma ‘vida com qualidade’ é determinado por uma relação de equilíbrio entre forças internas e externas.

Longe de se chegar à unanimidade, os diversos autores, com diferentes intensidades, transmitem a idéia de que o homem e tudo que o cerca, nas diversas facetas da interação entre pessoas e o meio, devem ter sua dimensão estudada para se obter a idéia de qualidade de vida. Nos anos 90, nos Estados Unidos, houve uma serie de instrumentos de avaliação de qualidade de vida. Paralelamente, um grande interesse em traduzi-los para aplicá-los em outras culturas. Diante disso, a comunidade científica iniciou uma discussão acerca da aplicação transcultural de instrumentos de avaliação em QV. Alguns autores contrários, considerando que QV pode ser não-ligado à cultura, e outros favoráveis, afirmando que há um “universal cultural” de QV, que pode independe da nação, cultura ou época (OMS, GRUPO WHOQOL, 1998).

Com isso, a OMS elaborou um projeto para avaliação de QV que resultou no WHOQOL-100, um instrumento de avaliação de qualidade de vida composto por 100 itens. Durante a elaboração deste instrumento, o próprio Grupo WHOQOL entendeu que não há consenso no conceito QV, mas o constructo QV foi subdividido, por um grupo de experts de diferentes culturas, em três aspectos:

- a) subjetividade;
- b) multidimensionalidade – domínio físico, domínio psicológico, nível de independência, relações sociais, meio ambiente e espiritualidade, religião e crenças pessoais;
- c) presenças de dimensões positivas (como a mobilidade) e negativas (como a dor).

Estes aspectos conduziram a uma definição de QV como “a percepção do indivíduo de sua posição na vida e no contexto a sua cultura e sistema de valores, nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações” (OMS, GRUPO WHOQOL, 1998).

Existe uma tendência em se considerar as empresas como responsáveis pelos fatores determinantes de qualidade de vida dentro do trabalho, enquanto qualidade de vida em geral, incluindo saúde moradia, educação, estaria a cargo de um projeto social de cunho governamental. Entretanto, embora Qualidade de Vida no Trabalho e Qualidade de Vida

sejam distintas, na prática estão interligadas e se interinfluenciam, pois não há como dividir um sujeito e suas emoções, vivências e experiência em um ser que trabalha e um ser que vive, desconsiderando as interações do trabalho na vida social e vice-versa.

2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Albuquerque e França (1998, p. 41) para estabelecer conceitos e abordagens sobre QVT citam que:

Existem muitas interpretações para qualidade de vida no trabalho: desde o foco da ausência de doenças da pessoa, até as exigências de recursos, objetos e procedimentos que atendam demandas coletivas em determinada situação, compondo amplos programas de qualidade de vida no trabalho. Adota-se o conceito de que qualidade de vida no trabalho é um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho.

Os autores referem que outros campos do conhecimento têm dado contribuições específicas ao tema qualidade de vida no trabalho:

- a) saúde, com a preservação da integridade física, mental e social;
- b) ecologia, o homem integrante e responsável pelo meio ambiente;
- c) ergonomia, condições de trabalho ligadas à pessoa;
- d) psicologia, influência de atitudes internas e perspectivas de vida de cada pessoa em seu trabalho;
- e) sociologia, construção social e as implicações de quem influencia e é influenciado nos diversos contextos da empresa;
- f) economia, consciência de que bens são finitos e que sua distribuição deve envolver a sociedade;
- g) administração, mobilizar recursos para atingir resultados em ambientes complexos, competitivos e mutáveis;
- h) engenharia, formas de produção e controle de processos.

Essas contribuições permitem identificar dois movimentos na filosofia e na gestão de qualidade de vida no trabalho: o primeiro, em nível individual, caracterizado pelo aprofundamento da compreensão a respeito do estresse e de doenças associadas às condições do ambiente organizacional; o segundo em nível organizacional, refere-se à expansão do conceito de qualidade total, que deixa de restringir-se a processos e procedimentos para incluir aspectos comportamentais e satisfação de expectativas individuais, visando a concretização dos resultados da empresa.

O entendimento atual de QVT, amplo, interdisciplinar e ao mesmo tempo particular aos sujeitos teve sua origem em movimentos anteriores que estudaram o universo do trabalho, voltando-se para os ambientes industriais.

Apesar de bastante controverso, a Taylor é atribuído um estilo de gerenciamento que inspirou o Controle Total no Estilo Japonês e quer por seus efeitos positivos, quer por seus efeitos negativos, a pesquisa sobre que se pode chamar de qualidade de vida no trabalho nos dias atuais. Taylor aplicou o método científico à prática administrativa, criando a chamada Administração Científica.

Taylor (1995, p. 31) sugeriu que "o máximo de prosperidade somente pode existir como o resultado do máximo de produção". Dedicou-se à análise de cada tarefa, seu tempo, compleição física do operador, buscando racionalizá-la. Criou um modo operatório único "*the best one way*" para cada tarefa, segundo o autor, minimizando o constrangimento físico. Como resultado, obter-se-ia maior produtividade dos homens, das máquinas e, conseqüentemente, menor investimento. A idéia de organizar o trabalho segundo a lógica um homem/ um posto /uma tarefa apontava para a especialização, otimizando a produção, mas, por exemplo, desconsiderando o conhecimento tácito dos operadores, fragmentando tarefas a ponto de esvaziar o conteúdo do trabalho. Introduz a figura do gerente, que planeja toda a atividade do operário a quem resta seguir a prescrição. No entanto, é um paradoxo citar redução de esforço humano na prescrição de uma única maneira de se realizar uma tarefa, pensando quase que exclusivamente no esforço físico, pois ao contrário, a perda envolve fundamentalmente fatores humanos, psicológicos.

De acordo com Taylor (1995), o trabalhador teria uma única motivação: alto salário, enquanto o empregador desejava o baixo custo de produção. A relação de interdependência entre eles dava sustentabilidade ao negócio. A proposta para resolver este paradoxo, era oferecer uma

remuneração diferenciada para quem estivesse disposto a fazer extenuantes esforços para realizar o trabalho prescrito pelos gerentes tayloristas.

A “Babel” existente nas fábricas, que nesta época empregavam estrangeiros de várias nacionalidades, com sua própria carga cultural e dificuldades em entender e se fazer entender no ambiente fabril, foi substituída por uma tentativa de organização racional do trabalho. A Administração Científica introduziu uma estrutura de trabalho centrada principalmente no tempo de execução da tarefa, almejando a eficiência e a produtividade, com uma organização do trabalho calcada pela crescente divisão das tarefas, hierarquias rígidas e padronização de mão-de-obra. Isto contribuiu significativamente para o desenvolvimento industrial no século XX.

Entretanto, Grandjean (1998) relacionou, sob a ótica de outras ciências, as possíveis conseqüências do extremo parcelamento do trabalho sob o formato taylorista (Figura 1).

No ponto de vista da	Possíveis conseqüências
Medicina	Atrofia mental e física de órgãos.
Fisiologia do Trabalho	Monotonia, risco de falhas e acidentes.
Psicologia do trabalho	Satisfação do trabalho diminuída.
Ética	Prejuízos no desdobramento das capacidades humanas.
Ciência do Trabalho (Ergonomia)	Absenteísmo elevado, crescentes dificuldades para preenchimento das vagas.

Figura 1 - Trabalhos repetitivos e monótonos à luz das diversas ciências

Conclui-se que a Administração Científica do trabalho executada por Taylor padronizou o modo operacional, restringiu operadores ao trabalho prescrito e retirou-lhes a autonomia. Com o aumento de produtividade que obteve, recompensou financeiramente os operadores que seguiam a maneira única do trabalho prescrito, por entender que somente assim estava motivando os empregados. Nos seus experimentos, buscou excelência na padronização de técnicas, tempos e ferramentas como meio de assegurar a produtividade. Talvez seus méritos estejam na redução da jornada de trabalho, como um marco para época, na relação empregador-empregado.

Ford complementou a evolução da produção em massa iniciada por Taylor, reorganizando o chão de fábrica e padronizando produtos. Com o advento da linha móvel e trabalhadores parados, com produtos padronizados, obteve-se uma produção enorme que precisava ser consumida. Ford passou a focar o mercado consumidor a partir de seus próprios

empregados. Criou o departamento médico dentro da empresa para assegurar a saúde dos empregados e seus familiares e um departamento de sociologia para acompanhar a adesão dos empregados ao “*american way of life*”, em que visitadoras domiciliares apregoavam o estilo de consumo e ensinavam noções básicas de saúde. Aliada a essa iniciativa, houve o aumento de salário de 2 para 5 dólares por dia e a importante redução da jornada de 10 para 8 horas/dia, possibilitando mais recursos financeiros e tempo disponível para o consumo dos produtos gerados pela produção em massa (GUIMARÃES, 2001).

Os ganhos secundários da produção em massa Taylorista - Fordista apontam basicamente para a prosperidade do empregado, redução da jornada de trabalho e a atenção proposta à família, fatores que gerariam alguma qualidade de vida para os trabalhadores. Porém, os efeitos nefastos da organização do trabalho imposta neste modelo de produção se sobrepõe, encerrando qualquer perspectiva de real melhoria de qualidade de vida.

A Teoria das Necessidades de Maslow, formulada em 1943, hierarquiza as necessidades humanas em cinco categorias: fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto-realização. O autor propõe uma hierarquia das necessidades do crescimento do ser humano e que existe uma simultaneidade de necessidades, isto é, o indivíduo pode apresentar simultaneamente necessidades em vários compartimentos da hierarquização. No que diz respeito ao trabalhador, possui outros fatores que influenciam na sua satisfação, além do trabalho, que são: realização pessoal, reconhecimento no ambiente de trabalho, posição social, crescimento profissional permanente, promoções, treinamento, etc (GUIMARÃES, 2002).

Além de Maslow (1943), outros autores como Herzberg e Snyderman (1968), McGregor (1973) pesquisaram a relação do homem e seu trabalho, permitindo que os estudos da QVT viessem englobar suas pesquisas sobre motivação e satisfação no trabalho a fatores ambientais e ergonômicos, proporcionando uma visão mais completa do binômio homem x trabalho.

Para tentar situar a questão QVT, Nadler e Lawler³ (1983 *apud* FERNANDES, 1996, p. 42) constroem a evolução do conceito de QVT, conforme Figura 2.

³ NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. Quality of Work Life: Perspectives and directions. **Organization Dynamics**, v. 11, p. 20-30, winter 1983.

Concepções Evolutivas da QVT	Características ou Visão
QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Investigava-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, buscava-se trazer melhorias tanto para o empregado como à direção.
QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento do cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram freqüentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de um “modismo” passageiro.

Figura 2 - Evolução do conceito de QVT

Para Nadler e Lawler (1983) QVT:

[. . .] é um modo de pensar sobre as pessoas, trabalho e organizações. Seus elementos distintos são: a preocupação sobre o impacto do trabalho sobre as pessoas, e a efetividade organizacional, a idéia de participação na solução de problemas organizacionais e tomadas de decisão.

Este conceito retrata a necessidade de se compreender os fatores que interferem no trabalho e suas conseqüências sobre o homem e a própria organização. Ao mesmo tempo, democratiza a relação homem – trabalho - organização com a premissa da participação e, fundamentalmente, com a autonomia impressa no processo de tomada de decisão.

A QVT surge como esforço no sentido da humanização do trabalho. De fato, observa-se que a forma de estruturação do trabalho e das organizações impõe a necessidade de adequação do indivíduo aos parâmetros organizacionais, não considerando os seus interesses e desejos. A abordagem da QVT vem então incorporar algumas preferências humanas no desenho e gestão de sistemas organizacionais, buscando torná-los mais satisfatórios ao indivíduo, contribuindo, ainda, para a qualidade de vida geral do mesmo.

O conceito de qualidade de vida no trabalho é a aplicação concreta de uma filosofia humanista, pela introdução de métodos participativos, visando modificar um ou diversos aspectos do meio do trabalho, para criar uma situação nova, mais favorável à satisfação dos empregados e a produtividade da empresa (CARVALHO, 1988). Dentro desta mesma linha, Vieira (1990) menciona que a QVT tem como objetivo central gerar uma organização mais humanizada para, através dela, resultar uma relação entre capital e trabalho não conflitantes, mas sim cooperativa.

Segundo Sampaio e Goulart (1999), qualidade de vida no trabalho consiste em uma intervenção na organização e no processo de trabalho e não somente ao cumprimento de leis ou à discussão de direitos dos trabalhadores. Trata-se de interferir nos “processos” mentais e nos padrões culturais das organizações a ponto de transformar a cultura organizacional. Pode-se dizer que conduz à revisão de valores e crenças das organizações.

Levando em consideração as definições destes autores, a revisão de processos pode ser uma evolução da qualidade total onde a questão deve permear toda a organização no sentido *top-down*.

A avaliação da qualidade de vida no trabalho necessita metodologia. Os modelos existentes propõem pesquisas junto aos trabalhadores, porém os enfoques de cada modelo se distinguem entre si, pois identificam fatores determinantes de qualidade de vida no trabalho de natureza diferente. Esses enfoques podem ser referentes ao desenho dos cargos, remuneração, ambiente físico do trabalho, dimensões da tarefa.

2.2.1 Principais Modelos de QVT

Fernandes (1996) faz uma compilação dos principais modelos de QVT e cita Walton (1974), Lippit (1978), Westley (1979), Bélanger, Petit e Bergeron (1983), Werther e Davis (1983), Hackman e Oldham (1970) como alguns dos autores que construíram indicadores de QVT nas organizações. A seguir são descritos alguns dos modelos mais utilizados no Brasil, segundo a autora.

2.2.1.1 Modelo de Walton

Sampaio e Goulart (1999) mencionam que o Modelo de Walton é muito utilizado por pesquisadores brasileiros. Acreditam que a razão disto se deva à amplitude do modelo, que

avalia desde as necessidades básicas e secundárias do ser humano, condições da organização, com um enfoque na auto realização dos sujeitos.

Segundo Fernandes (1996), “em artigo que pode ser considerado clássico por ter fornecido um modelo de análise de experimentos importantes sobre qualidade de vida no trabalho, Walton (1974) propõe oito categorias conceituais, incluindo critérios de qualidade de vida no trabalho”, conforme Figura 3.

Crítérios	Indicadores de QVT
1-Compensação justa e adequada	Equidade interna e externa Justiça na compensação Partilha dos ganhos de produtividade Proporcionalidade entre salários
2-Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e razoável Ausência de insalubridade
3-Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia Autocontrole relativo Qualidades múltiplas Informações sobre o processo total do trabalho
4-Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Perspectiva de avanço salarial Segurança de emprego
5-Integração social na organização	Ausência de preconceitos Igualdade Mobilidade Relacionamento Senso comunitário
6-Consticionalismo	Direitos de proteção do trabalhador Privacidade pessoal Liberdade de expressão Tratamento imparcial Direitos trabalhistas
7-O trabalho e o espaço total de vida	Papel balanceado do trabalho Estabilidade de horários Poucas mudanças geográficas Tempo para lazer da família
8-Relevância social do trabalho na vida	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa Responsabilidade pelos produtos Práticas de emprego

Figura 3 - Categorias conceituais de qualidade de vida no trabalho

É importante ressaltar no modelo de Walton alguns critérios que interessam à ergonomia, como “condições de trabalho”, que é definido por Fernandes (1996, p. 49) como a “categoria que mede a qualidade de vida no trabalho em relação às condições existentes no local de trabalho”, com os seguintes indicadores:

- a) jornada de trabalho: número de horas trabalhadas, previstas ou não na legislação, e sua relação com as tarefas desempenhadas;
- b) carga de trabalho: quantidade de trabalho executados em um turno de trabalho;
- c) ambiente físico: local de trabalho e suas condições de bem estar (conforto) e organização para o desempenho do trabalho;
- d) material e equipamento: quantidade e qualidade de material disponível para execução do trabalho;
- e) ambiente saudável: local de trabalho e suas condições de segurança e de saúde em relação aos riscos de injúria ou doenças;
- f) estresse: quantidade percebida de estresse a que o profissional é submetido na sua jornada de trabalho.

No critério “uso e desenvolvimento de capacidades”, que é definido por Fernandes (1996, p. 50) como a “categoria que visa à mensuração da qualidade de vida no trabalho em relação às oportunidades que o empregado tem de aplicar, no seu dia-a-dia, seu saber e suas aptidões profissionais”, com os indicadores:

- a) autonomia: medida permitida ao indivíduo de liberdade substancial, independência e descrição na programação e execução de seu trabalho;
- b) significado da tarefa: relevância da tarefa desempenhada na vida e no trabalho de outras pessoas, dentro ou fora da instituição;
- c) identidade da tarefa: medida da tarefa na sua integridade e na avaliação do resultado;
- d) variedade da habilidade: possibilidade de utilização de uma larga escala de capacidades e de habilidades do indivíduo;
- e) retroinformação: informação ao indivíduo acerca da avaliação do seu trabalho como um todo e de suas ações.

2.2.1.2 Modelo de Hackman e Oldham

O modelo proposto por Hackman e Oldham⁴ (1970 *apud* RODRIGUES, 1994) foi

⁴ HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the Job Diagnostic Survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 2, p. 159-70, 1970.

aperfeiçoado a partir da pesquisa junto a uma companhia telefônica, com uma amostra de 208 operadores e 62 supervisores, que executavam 13 diferentes tipos de trabalho, originando um instrumento de medição chamado “*Job Diagnostic Survey (JDS)*”. Este instrumento sistematizou o estudo da influência das características da tarefa. Rodrigues (1994) apresenta a tradução do JDS para o português. É um questionário que consta de 77 perguntas, distribuídas em 8 partes. Há uma mescla de unidades de medida para cada bloco de questões, que vão desde a utilização da escala de Likert (ancorada), há comparações entre assertivas sobre cargos e por último, perguntas abertas, descritivas de prospecção sobre o trabalho, para busca de novas dimensões que possam não estar contempladas nas questões formuladas.

O modelo completo de Hackman e Oldham (1970) indica que os resultados pessoais e de trabalho advém das cinco dimensões da tarefa - variedade de habilidade, identidade da tarefa, significação da tarefa, autonomia; “feedback” -através dos três estados psicológicos - significação percebida do trabalho, responsabilidade percebida pelos resultados do trabalho e conhecimento dos resultados do trabalho. Os resultados são a alta motivação para o trabalho, alta qualidade no desempenho do trabalho, alta satisfação com o trabalho e absenteísmo e rotatividade baixas.

Estes estados psicológicos são criados através das cinco dimensões básicas da tarefa:

O estado psicológico da significação percebida do trabalho trata do grau por meio do qual o indivíduo experimenta a tarefa de forma significativa e valiosa e agrega as dimensões básicas: variedade de habilidade, identidade da tarefa e significação da tarefa.

O estado psicológico da responsabilidade percebida pelos resultados do trabalho é verificado pelo quanto o indivíduo se sente pessoalmente responsável pelos resultados da tarefa que ele executa e se traduz pela dimensão da autonomia.

O estado psicológico do conhecimento dos resultados do trabalho é dado pelo quanto o indivíduo conhece e entende a forma como ele desempenha, efetivamente, sua tarefa e concentra a dimensão básica do “feedback”.

Conforme Sampaio e Goulart (1999), o Modelo de Dimensão Básica da Tarefa de Hackman e Oldham (1970) associa a satisfação do indivíduo no trabalho com as metas organizacionais a partir dos pontos: autonomia – fundamental para se obter satisfação; trabalho – experimentado como compensador, sendo o empenho proporcional ao grau de crença na obtenção de

resultados positivos; feedback, oriundo do trabalho e das condições de trabalho, é fundamental para a satisfação de necessidades psicológicas.

Segundo Hendrick e Kleiner (2000, p. 58), o Modelo de Hackman e Oldham (1970) identificou empiricamente cinco dimensões da tarefa, que são críticas para a motivação intrínseca do trabalho, auto-realização, redução do estresse e satisfação para o crescimento dos empregados. Sem estas características o trabalho seria desumanizado, sem significância psicológica, com reduzido senso de responsabilidade por parte do empregado e que freqüentemente aparece como causador de estresse, falta de motivação, falta de satisfação, absenteísmo e baixa produtividade, conforme Organ e Bateman⁵ (1991 *apud* HENDRICK; KLEINER, 2000, p. 59).

Hendrick e Kleiner (2000, p. 59) recomenda que, baseado na literatura e na experiência de consultores, quando se fizerem decisões acerca do desenho do sistema de trabalho não se prescindia do desenho individual de trabalho com as cinco dimensões de Hackman e Oldham (1970), mas que se agreguem outras oportunidades de satisfação de necessidades sociais dos indivíduos no seu trabalho.

Teoricamente, os modelos apresentados são aplicáveis a qualquer população em qualquer cultura, porém acredita-se que ao particularizar pesquisas aplicadas aqui no Estado do Rio Grande do Sul, pode-se obter um retrato mais focado na realidade e cultura locais.

2.2.2 Instrumentos para avaliar QVT aplicados no RS

Rodrigues (1994, p. 106) referencia as pesquisas da UFRGS em QVT, citando os trabalhos de Fernandes e Gutierrez (1987) e Fernandes e Becker (1988). O enfoque dos trabalhos, segundo Rodrigues (1994), é a humanização do trabalho por meio da reconfiguração de cargos e de grupos de trabalho, envolvendo a participação dos sujeitos. Menciona que a UFRGS tem usado em suas abordagens os Modelos teóricos de Werther e Davis (1983) e de Hackman e Oldham (1970), com adaptações para aplicação à realidade local.

2.2.2.1 Modelo de Fernandes

Conforme Fernandes (1996), o Método de Auditoria em Recursos Humanos é baseado na literatura especializada em QVT, com adaptações, adotando conceitos de implantação de

⁵ ORGAN, D. W.; BATEMAN, T. S. **Organizational behavior**. Homewood: Irwin, 1991.

TQC. Menciona, ainda, que a aplicabilidade de um instrumento de qualidade de vida no trabalho requer a particularização da situação e adaptações específicas à realidade que se quer buscar e não simplesmente aplicando um modelo puro.

O Roteiro Básico de Entrevista do Método de Auditoria em Recursos Humanos, de Fernandes (1996), consiste de 10 blocos, com construtos e dentro de cada um deles há diversos critérios, conforme anexo A.

Há um bloco de identificação, estratificando: setor/ departamento, posto, turno, idade, nível de instrução e tempo de empresa.

No Método de Auditoria em Recursos Humanos, de Fernandes (1996), o entrevistador preenche o instrumento de avaliação, classificando cada bloco pela escala de Likert e anotando os dados qualitativos a respeito deste. O tempo de aplicação do instrumento é grande e requer, portanto, disponibilidade do empregado, nem sempre vista como uma proposta atraente para a empresa.

2.2.2.2 Modelo de Chaves

O Modelo Híbrido para Medição de Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho de Chaves (1998) é baseado na proposta de categorias de Walton (1974) e na lógica do instrumento da Auditoria de Recursos Humanos desenvolvido por Fernandes (1996) e tem como vantagem a redução do tempo de diagnóstico e na eliminação da dispersão no ambiente de trabalho durante o diagnóstico. É dividido em blocos, sendo que cada bloco apresenta seus critérios, conforme o Anexo B. A terminologia foi claramente explicitada para não gerar erros de interpretação, definindo cada bloco e cada critério.

Apresenta um bloco de posicionamento pessoal em relação à qualidade de vida no trabalho e um bloco de identificação com dados quanto: empresa, posto, salário, turno, tempo de empresa, idade, sexo e escolaridade.

O questionário é preenchido pelo próprio empregado, que tem a possibilidade de, a cada bloco, tecer comentários para o assunto. Depois de devidamente envelopado e lacrado, o questionário é devolvido ao pesquisador.

Para a mensuração da satisfação de cada critério é utilizada a escala de Likert, acrescida do valor “zero” para excluir da análise informações não pertinentes à situação de trabalho mensurada pela determinada variável.

Para dar suporte ao questionário, houve entrevista para auxiliar o diagnóstico, levantando informações sobre a cultura da organização e sobre a visão que a administração possui acerca de seus empregados e práticas de RH.

O Modelo Híbrido de Chaves permite um diagnóstico de qualidade de vida no trabalho na empresa, baseados na satisfação aferida na manifestação dos empregados, situando os blocos quanto ao desempenho apresentado segundo a escala.

Chaves (1998) afirma que há uma diferença quando as pessoas avaliam sua qualidade de vida no trabalho de modo genérico em comparação ao modo de avaliar por blocos e critérios. Conclui que existe um fator subjetivo no modo de avaliar as condições no ambiente de trabalho, pois quando perguntadas genericamente sobre QVT costumam atribuir maior importância, afirmando terem QVT do que quando respondem questionários específicos de QVT, onde atribuem escores menores ao tema .

2.2.2.3 Modelo Ferlauto e Kern

Outra pesquisa conduzida no RS foi pelo SESI e PUC (FERLAUTO; KERN, 1997), com o objetivo de construir um sistema de indicadores de qualidade de vida a partir dos trabalhadores e mensurá-la a fim de formular programas e projetos de assistência ao trabalhador.

Apesar desta pesquisa não mencionar exatamente a qualidade de vida no trabalho, sua citação é importante porque sua metodologia busca a opinião do trabalhador gaúcho. Na amostra, foram ouvidos 1558 trabalhadores de diferentes empresas, estratificados por renda familiar e faixa etária.

A metodologia utilizada foi a Fenomenologia de Giorgi, para analisar as entrevistas estruturadas com perguntas abertas (GIORGI⁶, 1985 *apud* FERLAUTO; KERN, 1997, p. 33). Este estudo mostra que, ao descrever o fenômeno, o sujeito através da revelação de sua subjetividade, expressa os mais diversos significados que este fenômeno representa. Com

⁶ GIORGI, A. **Phenomenology and psychological research**. Anquense: University Press, 1985.

isso, foram obtidas unidades de significado que, por semelhança, foram agrupadas em categorias e novamente analisadas por meio da síntese processual, obtendo-se a categorização final: valores, família, trabalho, saúde, aspirações, sociabilidade, solidariedade e cidadania.

Foi elaborado um questionário, voltado para a entrevista, incluindo dados como participação, meio ambiente e programas de qualidade total das empresas. No pré-teste entre outras correções estava o tempo médio e dificuldades de aplicação

Os pesquisadores, segundo o estudo realizado, concluíram que a base da qualidade de vida é constituída de três pilares: família, saúde e trabalho.

As pesquisas realizadas no RS, mencionadas acima, buscam a opinião dos sujeitos para captar o conceito de qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho e mostram a complexidade e amplitude do assunto. Mensurar qualidade de vida no trabalho requer a particularização da situação e sujeitos, não simplesmente importando modelos prontos.

2.3 ERGONOMIA

A IEA (*International Ergonomics Association*) propôs, em 2000, uma definição para Ergonomia e delimitou o trabalho do ergonomista. Segundo a IEA, Ergonomia – cuja etimologia vem de *ergon* - trabalho e *nomos* - lei – é a ciência do trabalho:

É uma disciplina que trata da compreensão das interações entre seres humanos e elementos de um sistema, que modernamente se entende por todos os aspectos da atividade humana. O ergonomista aplica teorias, princípios, dados e métodos a projetos para otimizar o bem estar humano e a performance global dos sistemas.

Para compreender a evolução da ergonomia e a ampliação de seu foco observe-se, na Figura 4, a evolução da ergonomia e foco de sua atuação, segundo Hendrick (1993).

Fases da Ergonomia	Foco de Atuação
1949 – pós guerra – ergonomia de <i>hardware</i>	Surge na Inglaterra a <i>Ergonomic Research Society</i> uma associação de psicólogos, fisiologistas e engenheiros centrada na adaptação do trabalho ao homem. Evolução a partir da área militar para a indústria. Incremento da segurança, eficiência e conforto do sistema.
Década de 70 - ergonomia do meio ambiente	Tratam de postos e ambientes de trabalho (aspectos físicos). O foco é a relação do ser humano com seu ambiente natural ou construído.
Década de 80 - ergonomia cognitiva ou ergonomia de <i>software</i>	Trata do processamento de informações. É a ergonomia de interface com o usuário, adaptando a tecnologia ao homem.
Década de 90 - macroergonomia	Abordagem sócio-técnica focaliza o homem, o processo de trabalho e a organização, o ambiente e a máquina como um todo de um sistema mais amplo.

Figura 4 - Evolução da Ergonomia e Foco de Atuação segundo Hendrick (1993)

A ergonomia, inicialmente centrada na máquina e a situação do homem para operá-la, passa pelo ambiente físico em que esta tarefa teria que ser feita, pela análise do processamento de informação que é necessário para se executar a tarefa, desembocando na compreensão do sistema organizacional, que engloba o homem em situação de trabalho, em busca de qualidade de vida para as pessoas.

Dependendo da escola do ergonomista, ele pode atuar em um nível mais “micro”, enfocando a análise do posto de trabalho a partir do seu conhecimento teórico; até uma abordagem mais “macro”, enfocando o problema de maneira mais sistêmica, de organização do processo até o posto de trabalho, conduzindo a ação ergonômica em parceria com os usuários.

A ergonomia participativa, como Brown (1997), Noro e Imada (1991) e Hendrick e Kleiner (2000) se referem, assegura que as soluções advindas de um método participativo têm maior efetividade. As vantagens estão na redução da margem de erro de concepção, maior aceitação de mudanças por parte dos trabalhadores e o gerenciamento de implantação de novas tecnologias, pois não há o papel do consultor que simplesmente diagnostica o problema, prescreve uma solução e, indo embora, carrega consigo todo o saber gerado. Com a participação, o conhecimento fica dentro da organização, qualifica as pessoas.

No Brasil, um método de análise ergonômica participativa é a Análise Macroergonômica do Trabalho (AMT) proposta por Guimarães (1999). A AMT foi estruturada para ser utilizada tanto por ergonomistas como por não ergonomistas, que podem ser os representantes das

empresas que são responsáveis pela implantação das ações ergonômicas. O usuário é participante em todas as fases do processo de mudança.

A AMT pretende, antes de tudo, contribuir para a melhoria da qualidade de vida e de trabalho e, desta forma, parte da organização, passa pelo processo até chegar no posto de trabalho.

2.3.1 Análise Macroergonômica do Trabalho (AMT)

A Análise Macroergonômica do Trabalho (AMT), de Guimarães (1999) é um método que engloba desde a apreciação até a validação de melhorias em ergonomia. É participativa e democrática na sua forma de construção de ação ergonômica, porque se baseia na inclusão do usuário em todas as suas fases, buscando mais que a melhora de um posto, a qualidade de vida e de trabalho para os sujeitos.

O pressuposto fundamental da AMT é a abordagem sócio-técnica, participativa, com base na pesquisa-ação. Há a participação dos pesquisadores (como consultores) e dos agentes locais (administradores, trabalhadores) na discussão e construção do conhecimento, visando a transformação de uma dada realidade. A pesquisa-ação prevê a disseminação do conhecimento ergonômico, discussão e tomada de decisões em um foro democrático que congrega pesquisadores e agentes locais, assumindo um caráter pedagógico perante as mudanças de comportamento necessárias para dar substrato às alterações organizacionais discutidas e decididas por este foro.

Para operacionalizar e sistematizar o levantamento das necessidades para um projeto ergonômico a AMT, divide-se em constructos.

A – interface humano-ambiental, conforme a segunda fase da ergonomia. O constructo A leva em consideração fatores de risco ambiental, semelhantemente à saúde/ segurança ocupacional. São riscos físicos (ruído, vibrações, temperatura, iluminamento), químicos (gases, vapores, fumos aerodispersóides). Também podem ser considerados outros fatores do ambiente que impactem no trabalho.

B – interface humano-máquina, conforme a primeira fase da ergonomia. Este constructo leva em consideração a biomecânica e a fisiologia que podem ajudar a entender a postura adotada, os gestos e ações para executar uma tarefa, a força, bem como o espaço físico do posto de trabalho. Assim, são considerados dentro deste constructo tudo o que se relaciona com o espaço de trabalho e entorno (movimentações

necessárias, qualidade da organização e limpeza do ambiente da empresa, inclusive de áreas comuns como salas de reuniões, refeitórios, elevadores, sanitários, etc); posto de trabalho (dimensões e qualidade do mobiliário); equipamentos, máquinas e ferramentas que são utilizadas (dimensões, qualidade, disponibilidade e manutenção); equipamentos de proteção individual e vestuário. Além da carga física envolvida nesse constructo, há a carga psicofísica oriunda do grau de comunicabilidade, simbologia do posto de trabalho, por exemplo, se posto de trabalho for compartilhado, como o verificado no estudo de Streit, Lobato e Cortez (2001) sobre a sala de redação de um jornal.

- C – interface humano-cognitivo conforme a 3a fase da ergonomia. O constructo C leva em consideração a carga mental do trabalho (processamento de informação, memória, atenção, processo de tomada de decisão necessária à execução da tarefa) bem como o conteúdo do trabalho (sobrecarga e subcarga). Os indicadores deste constructo são a repetitividade, monotonia chegando ao dinamismo e ao alto envolvimento das pessoas em um outro extremo.
- O – interface humano-organizacional, conforme a 4a fase da ergonomia ou macroergonomia. O constructo O considera aspectos da gestão do trabalho na empresa, como é organizado o trabalho que acaba por definir seu conteúdo.
- R – risco. O constructo R considera o grau de risco de um dado trabalho. São dados buscados no SESMT da empresa, referentes ao número de queixas, Comunicações de Acidentes de Trabalho (CAT's), relatórios da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes de trabalho (CIPA), etc. Junto aos trabalhadores, é pesquisado como percebem seu trabalho no que se refere à segurança e equipamentos de proteção individual e/ou coletiva.
- E – empresa. O constructo E considera o tipo de gestão da empresa, a política interna e externa da empresa: a forma como trata seus funcionários, os benefícios oferecidos independentemente de serem obrigações legais (previdência privada, participação nos lucros, educação e desenvolvimento, transporte, SESMT, serviço médico odontológico) e a extensão destes aos familiares dos empregados, a imagem da empresa na sociedade, as questões de responsabilidade social da empresa, etc. A opinião do trabalhador referente ao sentimento em estar na empresa, se por orgulho

de pertencer à organização ou simplesmente pelo emprego que lhe provê sustento, pode ser obtida pelos depoimentos ou questionários onde se pesquise:

- a) oportunidade de promoção;
- b) oportunidade de crescimento pessoal;
- c) forma de reconhecimento do trabalho dos empregados;
- d) atendimento a sugestões e solicitações;
- e) justiça quanto remuneração e prêmios;
- f) atendimento às necessidades básicas (alimentação, transporte etc).

O conjunto de constructos, na AMT, recebe o nome de ABCORE.

A AMT utiliza o Design Macroergonômico (DM) de Fogliatto e Guimarães (1999) para levantar e priorizar os dados coletados em entrevistas, permitindo quantificá-los. Numa simplificação, a opinião do usuário é classificada por ordem de menção e quantificada por meio de função recíproca. Depois, é agrupada por afinidade em constructos e, passando por matrizes de comparação, chega à matriz de QFD (desdobramento da função qualidade) para apurar a priorização, levando em consideração a opinião de usuários e *experts* em relação aos problemas ergonômicos diagnosticados e as soluções propostas também por usuários e *experts*. A matriz de QFD não aponta a solução, mas indica qual o primeiro passo e os subsequentes para a otimização de resultados.

O DM resgata as demandas dos usuários, no método, denominadas Itens de Demanda Ergonômica (IDEs), que podem ser obtidas a partir de entrevistas e/ou questionários com os usuários.

O DM também busca no usuário a proposição de resolução dos problemas que ele mesmo consegue identificar, que são denominados Itens de Design (IDs).

Com o DM, há possibilidade de se avaliar vários itens de satisfação dos sujeitos e ainda criar uma ordenação por prioridade das soluções a serem implementadas nos projetos macroergonômicos.

2.3.2 Macroergonomia e a Intersecção com QVT

Qual a semelhança entre Macroergonomia e QVT? Tanto macroergonomia quanto QVT preconizam a participação do trabalhador, usuário, operador ou como se denominar. A ergonomia participativa tem diversas conceituações, mas uma linha condutora é que requer a participação dos atores envolvidos no processo de trabalho, independentemente do grau de participação, com o fim de melhorar as circunstâncias em que o trabalho ocorre.

Autores como Noro e Imada (1991), Brown (1997) e Wilson e Haines (1997) relatam a importância da participação em ergonomia. De modo geral eles concorrem para a idéia central de que a participação dos sujeitos que têm poder de influenciar nos processos e resultados, gera a satisfação, interesse e orgulho pelo trabalho. Outra consequência da participação é a colaboração, que equipes de trabalhadores, supervisores e gerentes conjugam para melhoria de processos e produtos.

Wilson e Haines (1997) elabora um processo de priorização das demandas ergonômicas, criando nove dimensões e categorias para projetos participativos em ergonomia que, dependendo da complexidade, requerem ou não a intervenção de *experts*, forças-tarefa, comitês, etc. Malchaire (1998) tem uma estratégia semelhante para sistematizar a participação dos atores. Há *checklists* sobre o trabalho que, dependendo da complexidade, evoluem de uma solução vinda do operador até um projeto feito por ergonomista.

Noro e Imada (1991) também apresentam idéia semelhante ao identificar a Ergonomia Participativa tanto como uma nova tecnologia para a divulgação de informação sobre ergonomia, quanto uma forma de trabalho onde ergonomistas e não ergonomistas trabalham em um esquema de cooperação.

Para Fernandes (1996, p. 26) “a participação não é uma questão de persuasão ou exortação, nem fruto de campanhas panfletárias, mas de competência gerencial”. Acredita que para obter a participação é necessário desenvolver programas de ação estratégica que mobilizem os trabalhadores a se organizarem de modo a obter sua participação. A inteligência prática dos empregados poderia ser coletada por programas participativos. Fernandes (1996, p. 29) pondera que nem sempre as empresas contam com empregados habituados à participação, nem com gestores preparados para acolher a participação dos empregados. Finaliza, afirmando que

[. . .] trabalhando-se rigorosamente em cima do conceito de qualidade, conclui-se que a participação do pessoal em todos os níveis tem um significado muito maior, em função não só das demandas de forma de gerenciamento mais democráticas decorrentes da democratização da própria sociedade, mas também com o objetivo de aperfeiçoar a gestão da qualidade total.

Na mesma proporção, no meio jornalístico, fala-se nos Sistemas de Responsabilização da Mídia (MAS) que “são quaisquer meios de melhorar os serviços de mídia ao público” com o objetivo de aumentar a competência de jornalistas e descobrindo o que a mídia faz e não faz, em comparação ao que deveria fazer. Os MAS capacitam os veículos de comunicação a ouvir as preferências dos consumidores, com isso tendo a oportunidade de reconhecer, corrigir e reparar seus erros. Os MAS podem ser desde “Cartas ao Editor”, ouvidoria, espaço para correção, estudo interno de problemas, auditoria de ética, programas de conscientização, código de ética, conselho do leitor até questionários de exatidão e honestidade (BERTRAND, 2002). A exemplo da busca da qualidade pela opinião do leitor, poder-se-ia fazer uma transposição para o público interno, ouvindo-o, como um usuário.

Fernandes (1996) menciona que este assunto é objeto de estudos relacionados à democracia industrial e à humanização do trabalho, pela linha de pesquisa de qualidade de vida no trabalho. Da linha de pesquisa à prática das empresas brasileiras há porém um hiato, especialmente no constructo condições de trabalho. Por este motivo a “pecha” de que o trabalhador brasileiro tem produtividade muito baixa passa pela falta de qualidade de vida no trabalho, condição essencial para o incremento de produtividade.

Considerando a participação, do ponto de vista macroergonômico, a abordagem sócio-técnica democratiza o conhecimento, assumindo um viés pedagógico para disseminar e dar substrato às alterações organizacionais. As alterações podem ser na adequação do processo produtivo, introdução de novas tecnologias, condições de trabalho e qualidade de produtos.

Para Guérin (2001, p. 33), a empresa trata as questões do trabalho como um modelo estanque. As condições de trabalho são como um sistema fechado, cujo funcionamento se dá pela soma dos diferentes efeitos que contém. Nessa situação, é desconsiderada toda e qualquer interação deste sistema com outras dimensões do trabalho e da própria organização. Este sistema determinista é muito questionado por que esta análise se dá sobre organismos: trabalhadores e empresa. O pressuposto básico disso é que os organismos não são somatórios e que as relações estabelecidas entre eles podem não gerar efeitos previsíveis. Portanto, preconiza que as demandas no domínio do trabalho sejam reconstruídas de acordo com as características dos

sistemas vivos e cita "caso contrário, os problemas concretos encontrados pelos operadores ficam ocultos e as possibilidades de ação são limitadas".

Esse entendimento sistêmico, ou ecológico, das organizações, pessoas, enfim todo o planeta e a conexão que há entre tudo, tem uma denominação dada por Capra (2002) como redes: não hierarquização, mas conexões em rede entre pessoas, empresas, organismos. Cada nó na rede apresenta uma micro-rede dentro de si, como fractais. Com isso, Capra (2002) afirma que as pessoas são estimuladas, mas reagem de acordo com sua rede e produzem mudanças estruturais. A figura do controle-poder pouco pode limitar as interações e reações de uma rede. Por essa característica holística que se imprime sobre pessoas e organizações é que não se pode simplesmente recortar uma parte do problema pensando em resolvê-lo isoladamente, é preciso respeitar os pressupostos básicos da ecologia – interdependência, reciclagem, parceria, flexibilidade, diversidade, gerando sustentabilidade.

Em qualidade de vida no trabalho, a participação democratiza e humaniza os ambientes de trabalho (VIEIRA, 1990).

Portanto, sob a ótica de participação, macroergonomia e qualidade de vida no trabalho se conduzem de maneira semelhante, coletam e aferem satisfação dos sujeitos em relação ao seu trabalho, utilizando critérios, ou constructos, para classificar os dados.

Por outro lado, há sintonia em qualidade de vida no trabalho e macroergonomia? Quais as diferenças entre QVT e Macroergonomia?

A metodologia de AMT parte das demandas dos usuários para construir seus instrumentos de avaliação. Também há espaço para a validação das soluções propostas. Sob esta ótica, a AMT pelas características de sua metodologia, perpassa todo o processo de mudança, desde o diagnóstico da situação até a validação da solução projetada, sempre com a participação do usuário. Os modelos de QVT da literatura têm um formato básico, que em alguns critérios podem coletar a opinião do trabalhador. A metodologia de QVT utiliza questionários para aferir satisfação dos indivíduos, com indicadores universais, obtidos em experimentos diversos. Há uma corrente em estudos de QV, que pregam a aplicação transcultural de instrumentos de avaliação. Estes instrumentos desvelariam as nuances de um grupo de empresas? O modelo Auditoria em Recursos Humanos de Fernandes (1996) prevê dados qualitativos obtidos a partir da opinião dos usuários e tal como a AMT pode priorizar as ações a serem tomadas, por meio de ferramentas de qualidade, porém não tem a previsão de agregar

a cada etapa a opinião do usuário. Esta parece ser a diferença visceral entre as duas metodologias, AMT e modelos de QVT.

Para avaliar as semelhanças e diferenças entre macroergonomia e modelos de QVT, foi eleito o modelo Auditoria de Recurso Humanos de Fernandes (1996) para comparar com os dados levantados pela AMT em pesquisa com uma amostra de trabalhadores das diferentes empresas que compõe a RBS. O estudo é apresentado no capítulo a seguir.

3 MÉTODO

Este trabalho é um estudo de caso que engloba uma pesquisa feita junto aos trabalhadores das empresas do grupo RBS, lotados em Porto Alegre, entre setembro e novembro de 2001 e junto aos gestores destes trabalhadores, no período de agosto a setembro de 2003. A seguir, as empresas da RBS são apresentadas por peça institucional do Balanço Social de 2002, não publicado e as pessoas que trabalham na organização são apresentadas por meio da percepção da pesquisadora..

3.1 QUEM É A RBS

3.1.1 História da Empresa

Fundada em 1957, por Maurício Sirotsky Sobrinho, a RBS é uma empresa multimídia regional que opera no sul do Brasil. A RBS atua nos segmentos de rádio, televisão, jornal, revista, internet e serviços de informação. Além disso, possui uma fundação social que realiza trabalhos voltados ao desenvolvimento auto-sustentado, à construção da cidadania e ao atendimento dos direitos sociais básicos. Seu modelo de comunicação baseia-se na alta interatividade com o consumidor e na busca de soluções integradas para atender plenamente às necessidades de colaboradores, clientes, acionistas e fornecedores.

No Rio Grande do Sul e em Santa Catarina, a RBS conta com 6 jornais, 24 estações de rádio, um portal de internet, uma revista, 17 emissoras de televisão afiliadas à Rede Globo - que formam a maior rede regional de televisão do Brasil, duas emissoras comunitárias, uma operação voltada ao segmento rural e uma empresa de marketing de precisão, a RBS Direct.

Possui, também, operações nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná e no Distrito Federal.

Em seus 46 anos, a RBS manteve-se em constante crescimento, sempre procurando diversificar e modernizar os serviços oferecidos à comunidade, fazendo a informação chegar rápida e precisa a todos, conectando gaúchos e catarinenses ao mundo onde vivem.

3.1.2 Mercado

O Grupo RBS tem seus mercados primários no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina. Para se ter uma idéia da população que constitui estes mercados, a Tabela 1 apresenta sua distribuição em classes sociais. Estes dois Estados destacam-se, entre outros aspectos, pelo alto nível de alfabetização, superior à média nacional, pelo menor índice de mortalidade infantil do país e por uma alta expectativa de vida, conforme Tabela 2.

Já nos aspectos econômicos, destacam-se por terem o 3º (RS) e 4º (SC) maiores PIB per capita brasileiros, de acordo com a Tabela 3, comparáveis a muitos países de Primeiro Mundo, atrás apenas dos Estados de São Paulo e Rio de Janeiro. Seus índices de qualidade de vida estão entre os maiores do Brasil.

Como uma empresa de serviços, a RBS reconhece seu mercado, em comparação com o País, conforme Tabela 4. Destaque-se o Índice de Leitura de Jornais.

Tabela 1 - Indicadores Demográficos do Rio Grande do Sul e Santa Catarina

Indicador	BR	RS	SC
População total ⁽¹⁾	169.799.170	10.187.798	5.356.360
Percentual sobre população Brasil (%)	100%	6,0%	3,2%
Número de domicílios ⁽²⁾	38.110.822	2.548.632	1.233.171
Domicílios urbanos classes AB ⁽²⁾	8.407.880	672.905	336092
Domicílios urbanos classe C ⁽²⁾	11.780.909	875.090	478.744
Domicílios urbanos classe DE ⁽²⁾	17832033	1000637	418335

Fontes: ⁽¹⁾ IBGE Censo 2000

⁽²⁾ Target Brasil em Foco 2001(3)

Tabela 2 - Indicadores Sociais do Rio Grande do Sul e Santa Catarina

Indicador	BR	RS	SC
População alfabetizada - 10+ anos ⁽¹⁾	119.328.353	7.929.511	4.122.809
Percentual de alfabetização (%) ⁽²⁾	87,2%	93,9%	94,3%
Expectativa vida ao nascer (anos) ⁽³⁾	68,4	71,4	71,1
Taxa de Mortalidade Infantil ⁽³⁾	34,6	18,4	22,2
IDH ⁽⁴⁾	0,830	0,869	0,863

Fontes: ⁽¹⁾ IBGE Censo 2000

⁽²⁾ IBGE Síntese de Indicadores Sociais 2000 – Base 1999

⁽³⁾ IBGE Síntese de Indicadores Sociais 2000 – Base 1999 Taxa de mortalidade infantil (por 1000 nascidos vivos)

⁽⁴⁾ IBGE Desenvolvimento Humano Brasil – 1970/1996 (5) Target Brasil em Foco 2001

Tabela 3 - Indicadores Econômicos do Rio Grande do Sul e Santa Catarina

Indicador	BR	RS	SC
PIB (R\$ milhões) ⁽¹⁾	1.101.255	85.138	42.428
Percentual sobre o PIB (%)	100%	7,7%	3,7%
PIB per capita (R\$) ⁽¹⁾	6.473,00	8.341,00	7.901,00
Total de empresas ⁽²⁾	4.159.483	404.677	197.178

Fontes: ⁽¹⁾ IBGE Contas Regionais 2000 (preço de mercado corrente)

⁽²⁾ Target Brasil em Foco 2001

Tabela 4 - Indicadores de Consumo do Rio Grande do Sul e Santa Catarina

Indicador	BR	RS	SC
Potencial de Consumo - IPC (%) ⁽¹⁾	100%	7,7%	3,8%
Habitantes / automóveis ⁽²⁾⁽³⁾	-	4,69	5,40
Domicílios Linha Telef. Instalada ⁽⁴⁾	17.774.403	1.338.529	668.983
Linhas/ Domicílios (%)	46,6%	52,5%	54,2%
Domicílios com TV ⁽⁴⁾	38.906.707	2.829.156	1.389.188
Domicílios com TV (%)	100%	7,3%	3,6%
Telespectadores Potenciais ⁽⁵⁾	159.093.594	9.894.984	5.393.631
Telespectadores Potenciais(%)	100%	7,3%	3,6%
Domicílios com Rádio ⁽⁴⁾	39.107.478	2.890.424	1.406.195
Domicílios com Rádio (%)	100%	7,4%	3,6%
Domicílios com computador ⁽⁴⁾	4.748.780	358.345	189.459
Computadores em Domicílios (%)	100%	7,5%	4,0%
Índice Leitura de Jornais (Capitais)	-	76% (6)	43% (7)

Fontes: ⁽¹⁾ Target Brasil em Foco 2001

⁽²⁾ Síntese Estatística de Santa Catarina 2001 - IBGE/DETRAN/ e SDE-SC/DEGE/Gerência de Análise Estatística

⁽³⁾ Anuário Estatístico do Rio Grande do Sul - 2001

⁽⁴⁾ IBGE Censo 2000

⁽⁵⁾ Atlas de Cobertura Rede Globo 2003

⁽⁶⁾ Estudos Marplan - 4o Trim. 2002 - Grande Porto Alegre

⁽⁷⁾ IBOPE - Novembro 2002 - Grande Florianópolis

3.1.3 Unidades de Negócios do Grupo RBS em Comunicação

3.1.3.1 Jornal

Todos os jornais do Grupo RBS ocupam a liderança em leitura nos mercados em que atuam. De forma abrangente, garantem uma cobertura total dos mercados gaúcho e catarinense ao mesmo tempo em que atingem segmentos de público diferenciados por classe social, área geográfica e padrão de consumo.

Todos os veículos sustentam um forte compromisso com a notícia, oferecem diferentes formas de comunicação, através de cadernos diferenciados, colunistas nacionalmente reconhecidos, temas segmentados, projetos diferenciados e cobertura total. Os jornais do grupo RBS, em Porto Alegre, são:

a) Zero Hora

Área de Abrangência: Rio Grande do Sul.

Perfil do jornal: apresenta, em média, 89 páginas editoriais ao dia, oferece 17 cadernos com temas segmentados, possui o maior classificados da região Sul e 45 colunistas e articulistas de relevância nacional. É o maior jornal fora do eixo Rio - São Paulo.

Perfil predominante do leitor: classes A/ B/ C.

Número de leitores: 1.630.706 leitores no RS (Fonte: Ibope RS - 2002).

Participação em leitores: 43% no Rio Grande do Sul.

Circulação paga: 179.058 exemplares – mar/2003 (Fonte: IVC – Instituto de Verificação de Circulação).

b) Diário Gaúcho

Área de Abrangência: Grande Porto Alegre, regiões de Pelotas e Santa Cruz.

Perfil do jornal: jornal com proposta inédita na região sul, voltado para classes populares, apresentando 28 páginas editoriais com enfoque em serviço, polícia, futebol e entretenimento e 10 colunistas.

Perfil predominante do leitor: classes C/ D/ E.

Número de leitores: 1.015.000 na GPOA (Fonte: Marplan GPOA 4º trimestre /02).

Participação em leitores: 58% na GPOA.

Circulação paga: 104.401 exemplares - mar/2003 (Fonte: IVC – Instituto de Verificação de Circulação).

3.1.3.2 Rádio

As emissoras de rádio da RBS seguem a tendência mundial da segmentação e oferecem formatos para atingir todos os estilos e hábitos dos ouvintes. As rádios do Grupo oferecem informação e entretenimento, posicionando-se como líderes graças à identificação obtida perante seus diferentes públicos no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina.

Atualmente, o sistema RBS Rádio é composto por 22 emissoras em AM (Tabela 5) e FM (Tabela 6), que transmitem em ondas médias e em frequência modulada.

Tabela 5 - Rádios FM

Rádios	Nº Emissoras	Perfil do Público	Programação	Ouvintes/Minuto
Rede Atlântida RS	8 emissoras	De 15 a 24 anos Classes A/ B/ C	Musical jovem	25.957 ⁽¹⁾
Rede Atlântida SC	5 emissoras	De 15 a 24 anos Classes A/ B/ C	Musical jovem	10.393 ⁽²⁾
Cidade Porto Alegre	1 emissora	De 15 a 24 anos Classes A/ B/ C	Musical popular	53.688 ⁽¹⁾
102.3 Porto Alegre	1 emissora	+ de 25 anos Classes A/ B	Musical contemporânea	5.640 ⁽¹⁾
Itapema Florianópolis	1 emissora	+ de 25 anos Classes A/ B	Musical contemporânea	3.258 ⁽²⁾
Itapema Joinville	1 emissora	+ de 25 anos Classes A/ B	Musical contemporânea	ND

Fonte: ⁽¹⁾ Ibope, Porto Alegre, das 5 à 0h, todos os dias, Fev/ Abr 2003;

⁽²⁾ Ibope, Florianópolis e Grande Florianópolis, Nov 2002, todos os dias, das 5h às 5h

ND = Não Disponível

Tabela 6 - Rádios AM

Rádios	No. Emissoras	Perfil do Público	Programação	Ouvintes/Minuto
Gaúcha RS	Rede Gaúcha Sat	+ de 25 anos Classes A/ B/ C	Notícias, entrevistas e esportes	22.382 ⁽¹⁾
Farroupilha RS	1 emissora	+ de 30 anos Classes C D/ E	Popular	53.283 ⁽²⁾
CBN 1340 RS	1 emissora	+ de 30 anos Classes A/ B	Notícias e entrevistas	803 ⁽¹⁾
Rural RS	1 emissora	+ de 25 ano Classes C/ D/ E	Música e informação	1.761
CBN Diário SC	1 emissora	+ de 25 anos Classes A/ B/ C	Notícias, entrevistas e esportes	5.643 ⁽²⁾

Fonte: (1) Ibope, Grande Porto Alegre, das 5h às 0h, todos os dias; Fev/ Abr 2003;

(2) Ibope, Florianópolis e Grande Florianópolis, Nov 2002, todos os dias, das 5h às 0h

3.1.3.3 Televisão

A RBS TV é a maior rede de televisão regional do Brasil. São 17 emissoras afiliadas da Rede Globo (RBS TV) e duas emissoras de TV local (TVCOM).

Através de sua rede regional, a RBS TV desenvolve um forte trabalho de valorização local, incentivando e promovendo a economia e a cultura de cada comunidade.

a) RBS TV

Área Cobertura: 99,7% dos estados de Rio Grande do Sul e Santa Catarina;

emissoras: 17 emissoras de televisão;

audiência: líder de audiência em todas as regiões onde atua;

participação de audiência: 53% no Rio Grande do Sul e 63% em Santa Catarina (Fonte: Ibope RS1 / SC1 – média 2002);

b) TVCOM

A TVCOM oferece uma grade de programação voltada para a comunidade e sintonizada com tudo que é destaque ao redor do mundo. Uma emissora que combina com sucesso uma programação diversa, feita para um público especial e de características muito próprias.

Área de Cobertura: 33 principais municípios do RS e SC.

Emissoras: 2 emissoras de televisão.

Programação local: 100% da grade de programação em cada emissora.

Programação ao vivo: 8 horas diárias.

Perfil do telespectador: predominantemente A/ B.

c) Canal Rural

Área de Cobertura: Brasil, através da TV por assinatura e antenas parabólicas

Produção de conteúdo: 100% da grade de programação

Telespectadores potenciais: 32.000.000

Característica da programação: notícias, tecnologia, cotações, meteorologia, leilões e entretenimento.

Sucursais: São Paulo, Brasília, Curitiba e representantes nas principais regiões agropecuárias do país.

3.1.3.4 Internet

As ações de internet da RBS convergem para a RBS Online, uma empresa que investe alto em tecnologia, interatividade, personalização e segmentação para promover a integração dos diferenciais competitivos de cada negócio do grupo. A RBS Online aposta no valor das marcas líderes que a ela estão associadas, no melhor conteúdo regional, na forte relação que estabelece com clientes e comunidades e na distribuição de produtos multimídia personalizados.

Seu principal canal de comunicação é o clicRBS (www.clicrbs.com.br), portal voltado ao público final que reúne os sites dos veículos do grupo: Jornais (Zero Hora, Diário Catarinense, entre outros), Televisões (programação da RBS TV, TV COM e Canal Rural) e Rádios (Atlântida, Gaúcha, entre outras), além de projetos especiais, como o Planeta Atlântida, e sites corporativos e institucionais, como o da RBS (www.rbs.com.br) e o da Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho (www.fmss.org.br).

Usuários únicos diários (computadores) que acessam o portal: 30.909

Visitas diferentes ao longo de um mês: 58.279

Acessos a páginas do portal: 1.671.144

Fonte: Net Analysis/Abr 2003

3.1.3.5 RBS Direct

A RBS Direct, com escritórios em Porto Alegre e São Paulo, oferece ao mercado corporativo serviços de consultoria e projetos em marketing direto objetivando aumentar a rentabilidade do cliente. Sua atuação é focada em três práticas de negócios: aquisição, retenção e rentabilização de clientes. Para alcançar os resultados propostos pelas empresas clientes,

executa projetos que permitem fidelizar e conquistar novos consumidores, reduzindo custos operacionais e otimizando recursos. É composta por áreas independentes e complementares, que prestam serviços especializados e customizados e possui uma experiente equipe de profissionais, capaz de compreender as necessidades da empresa e do segmento em que atua.

Análises de mercado, consultoria, planejamento estratégico, implantação de estratégias de marketing e serviços de database marketing são algumas das ferramentas utilizadas de forma integrada com objetivo de gerar relações diferenciadas, mais rentáveis e duradouras com os clientes.

3.1.4 Visão e Estratégia

A Visão e Estratégia da organização são publicadas internamente desde a integração de novos trabalhadores até comunicações internas anexadas ao contracheque. A seguir, uma transcrição deste material.

O grupo RBS é uma empresa multimídia reconhecida pela excelência de seus produtos e serviços, por sua conduta ética e pelo cumprimento pleno de sua responsabilidade social junto às comunidades em que atua e perante todos os seus públicos.

A Missão da RBS é facilitar a comunicação das pessoas com o seu mundo.

Os Valores da RBS são:

a) Responsabilidade Empresarial

A responsabilidade maior da RBS é para com os leitores, telespectadores, ouvintes e demais usuários de seus produtos e serviços. É para eles que se busca o constante aprimoramento de tudo o que se faz. A RBS entende que o lucro é uma forma de reconhecimento pelo trabalho bem feito.

b) Satisfação do Cliente

A RBS considera fundamental proporcionar a seus clientes - agências de propaganda, anunciantes e demais usuários de seus produtos e serviços - a certeza de que o benefício oferecido é superior às outras opções de mercado.

c) Compromisso Social e Comunitário

A RBS está comprometida com a percepção e expressão dos sentimentos e necessidades das comunidades onde atua. Divulga e promove a produção de conteúdos culturais, artísticos, educativos e informativos.

d) Desenvolvimento Pessoal e Profissional

A RBS busca permanentemente a satisfação pessoal e o desenvolvimento profissional de todos seus colaboradores e os considera parceiros no seu projeto empresarial.

e) Liberdade e Igualdade

A RBS respeita a liberdade em todas as suas formas e se opõe a qualquer tipo de preconceito social, racial, religioso ou político. A RBS considera a liberdade de informação uma conquista das sociedades civilizadas.

f) Ética e Integridade

A RBS crê que uma empresa de comunicação deve se alicerçar na busca da informação verdadeira, e para tanto exige de seus colaboradores elevados padrões de ética e integridade na condução de suas atividades.

Alinhados com a política da empresa, o comitê de Recursos Humanos da RBS publicou internamente o “Manual de Gestão de Pessoas na RBS” que contém as “Crenças de Gestão de Pessoas” e as “Políticas de Gestão de Pessoas”.

As Crenças são precedidas pelo enunciado

Nós acreditamos que:

O orgulho e o comprometimento são consequência da relação de reciprocidade decorrente do modo como a empresa trata seus colaboradores e do engajamento destes com os objetivos da organização.(cr 1)
 O ambiente da confiança é fruto da integridade da organização e das relações interpessoais que se constroem no dia a dia de trabalho.(cr 2)
 É compromisso da organização propiciar às pessoas condições de trabalho que preservem a integridade física e moral.(cr 3)
 A comunicação entre gestores e colaboradores ocorre por meio de diálogo aberto e transparente.(cr 4)
 Políticas claras e transparentes levam a decisões justas.(cr 5)
 É de responsabilidade dos gestores formar, acompanhar e desenvolver equipes, pessoas e talentos.(cr 6)
 É de responsabilidade do gestor criar o ambiente mais adequado para gerar criatividade, assegurar a excelência dos resultados e a satisfação dos clientes.(cr 7)
 O gestor é o guardião dos valores, dos princípios e das políticas da organização, cabendo a ele dar o exemplo.(cr 8)
 Pessoas qualificadas, motivadas e satisfeitas são imprescindíveis para a obtenção dos resultados da empresa.(cr 9)
 O desenvolvimento e o aprendizado das pessoas se dão por iniciativa própria e por meio de oportunidades, desafios, relações interpessoais e em situações formais de aprendizado.(cr 10)
 A diversidade de pessoas traz vitalidade à empresa e enriquece as equipes de trabalho.(cr 11)”

As Políticas de Gestão de Pessoas são:

a) Ética.

O objetivo desta política é estabelecer aos colaboradores diretrizes de comportamento a serem seguidas dentro do ambiente da empresa e nas relações externas.

Presentes e cortesias, quando visam a vantagens pessoais, não podem ser aceitos ou oferecidos.

É vedada a utilização dos recursos e instalações da empresa para quaisquer outras finalidades que não a atividade fim da empresa.

É vedado o uso de drogas ilícitas nas dependências da empresa.

O uso de recursos do cargo e do nome da empresa para obtenção de vantagens pessoais constitui-se em prática rejeitada pela organização.

É vedado exercer atividades paralelas às da RBS, que configurem conflito de interesse, concorrência ou que comprometam suas obrigações e responsabilidades para com a empresa.

Dados e informações da empresa, de seus clientes e de seus fornecedores deverão ser tratados em absoluto sigilo por todos os colaboradores.

Os colaboradores da RBS tratam com respeito clientes, fornecedores, parceiros, concorrentes e comunidade em geral.

b) Cidadania.

O objetivo desta política é estabelecer o compromisso da RBS em ser uma empresa cidadã.

A empresa veta qualquer forma de discriminação.

A empresa respeita a opção política e religiosa dos colaboradores, desde que isso não interfira no ambiente de trabalho e não comprometa o desempenho das atividades.

A RBS não emprega mão-de-obra infantil.

A empresa tem compromisso em preservar o meio ambiente.

A empresa valoriza o trabalho voluntário dos colaboradores e ações sociais, por entender que este tipo de contribuição constitui uma forma de desenvolvimento pessoal, da empresa e da comunidade.

c) Atração e seleção de pessoas.

O objetivo desta política é estabelecer diretrizes ao processo da atração e seleção de pessoas que visem a identificar e atrair, intrinsecamente ou externamente, profissionais com as competências necessárias e os valores pessoais compatíveis para suprir as demandas da organização.

A empresa assegura que não haja discriminações de qualquer natureza nos processos seletivos.

A seleção ocorrerá por meio de diferentes métodos de avaliação, que permitam a identificação do pleno potencial de aprendizado.

O gestor deve facilitar a participação dos membros de sua equipe em processos seletivos internos, levando em conta, além dos interesses da empresa, a motivação e os interesses do próprio colaborador.

A empresa utilizará formatos diferenciados e inovadores de atração de talentos e renovação de quadro.

A empresa não permite situações de subordinação direta e evita os casos de subordinação indireta em qualquer grau de parentesco ou contratação de parentes na mesma área.

O gestor é o responsável final pela escolha do candidato.

d) Desenvolvimento e Educação

O objetivo desta política é alinhar as ações de D&E com a estratégia, abrangendo todos os níveis da organização e considerando a convergência de interesses da empresa e dos seus colaboradores.

Os programas de D&E devem estar baseados em necessidades identificadas em desempenho e potencial e contribuir para o desenvolvimento das competências das pessoas nas atividades atuais e futuras.

O gestor é responsável pelo desenvolvimento de sua equipe e deve proporcionar condições para que o mesmo ocorra.

O gestor deve ser modelo e fonte de aprendizado para sua equipe.

O autodesenvolvimento é valorizado e estimulado pela empresa.

O aprendizado ocorre em situações formais, em trabalhos de equipe, projetos multidisciplinares, em novos desafios e nas relações interpessoais.

Anualmente a empresa disponibilizará recursos para investimento em programas de D&E.

e) Remuneração e Recompensa.

O objetivo desta política é estabelecer os conceitos gerais que devem nortear a prática de remuneração e recompensa na RBS.

A RBS remunera e recompensa seus colaboradores pela importância estratégica da função, por referenciais de mercado, e os diferencia pelo desempenho individual e pelos resultados coletivos.

A remuneração dos colaboradores da RBS é composta por salário fixo, remuneração variável e benefícios, de forma a atrair e reter seus profissionais.

Os colaboradores da RBS têm acesso à remuneração variável através de premiações, comissões sobre vendas e participação nos resultados, alinhados com os objetivos operacionais e estratégicos da empresa.

Os sistemas de remuneração variável devem ser auto-sustentáveis.

O plano de benefícios deve respeitar padrões estabelecidos pela RBS, estar adequado à capacidade da unidade de negócio e alinhado às características específicas de cada mercado.

A empresa reconhece e valoriza feitos relevantes que contribuam para o desenvolvimento da organização.

O gestor é o responsável pela administração da remuneração e recompensa da sua equipe.

f) Comunicação Interna.

O objetivo da comunicação interna é informar os colaboradores, aproximá-los da estratégia e das operações, promover a integração organizacional, criando um ambiente de trabalho positivo e motivador.

O gestor é o principal agente de comunicação entre a empresa e seus colaboradores, devendo mostra-se sempre acessível e assegurar que a mensagem da empresa chegue a todos em tempo hábil e de forma correta.

A comunicação deve ser permanente, franca, ágil e transparente, valorizando e estimulando a participação dos colaboradores com idéias e críticas que contribuam para o desenvolvimento do negócio.

Preservado o programa interno de comunicação corporativo, as unidades de negócio têm autonomia para complementá-lo com ações específicas.

g) Relações de Trabalho

O objetivo desta política visa preservar os direitos e deveres da relação de trabalho para ambas as partes, respeitando aspectos legais vigentes e princípios contratuais.

A empresa prioriza o pagamento de salários e obrigações sociais nos prazos contratuais e legais.

A empresa reconhece os sindicatos legalmente constituídos, respeita as convenções coletivas e entende que os colaboradores são livres para decidir sua participação sindical.

h) Parcerias.

O objetivo desta política visa a estabelecer as principais diretrizes para a relação da RBS com seus parceiros.

A RBS reconhece como parceiros os autônomos, temporários, prestadores de serviços e outras entidades.

É condição para estabelecer parcerias: respeitar os valores, políticas e normas da RBS; atender e cumprir todos os compromissos contratuais, legais, trabalhistas e fiscais que se apliquem à sua condição; respeitar os preceitos da responsabilidade social, sendo que o emprego de mão-de-obra infantil e a agressão ao meio ambiente são expressamente vetados.

A divulgação da Gestão de Pessoas na RBS se deu em pequenos grupos e todos receberam o material impresso, contendo os dados acima, com a recomendação de que o manual fosse utilizado como uma ferramenta diária de trabalho.

A Missão e Valores é conjunto de preceitos que traduz a essência da empresa. Sua criação partiu da direção da RBS. O “Manual de Gestão de Pessoas” foi um trabalho que envolveu outros grupos além do RH, especialmente na criação das “Políticas de Gestão de Pessoas” onde foi formando um grande grupo de trabalho para construí-las. Posteriormente, toda a

proposta resultante foi submetida pelo RH à Direção da empresa e aprovada em seu formato final. Os participantes do grupo de trabalho não tiveram *feedback* do processo de vetos e aprovações das “Políticas de Gestão de Pessoas”.

3.2 AS DUAS FASES DA PESQUISA

3.2.1 O Grupo QV e a Pesquisa Junto aos Trabalhadores

Para situar quem eram os sujeitos à época da pesquisa junto aos trabalhadores, foi feita análise do Balanço Social (2001). No grupo RBS, havia, em 2001, 4510 empregados no Brasil, sendo 41% homens e 36,59% mulheres. A escolaridade das pessoas era assim dividida: 31,26 % têm o segundo grau completo e 26,14 % têm o superior completo. A faixa etária mais representativa em número de pessoas é de 26 a 29 anos, correspondendo a 23,15% dos empregados.

Em Porto Alegre está a matriz e também a maior concentração de empregados, cerca de 2500 em várias empresas.

Dentro deste contexto, surgiu o Grupo Qualidade de Vida. A iniciativa deste voluntariado partiu do Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT) que convidou outras pessoas das áreas de Recursos Humanos e Fundação Maurício Sirotsky. O GQV conta com uma equipe multidisciplinar: administrador, assistente social, enfermeira, engenheira, nutricionista, psicóloga, relações públicas, técnico em segurança, estagiários acadêmicos de enfermagem e psicologia.

Em sua estruturação, o grupo se atribuiu missão e valores, em sintonia com a missão e os valores da RBS.

A missão é “Promover a qualidade de vida como um valor para todos” e os valores são:

- a) satisfação e valorização das pessoas;
- b) responsabilidade social;
- c) respeito ao meio ambiente;
- d) desenvolvimento pessoal e profissional;

- e) ética;
- f) saúde e bem estar.

Como este trabalho era novo e dependia do reconhecimento do estado da arte do tema qualidade de vida, o GQV decidiu fazer uma pesquisa de QVT junto aos empregados. Houve uma negociação junto à gerência de RH que permitiu a pesquisa com uma amostra de 100 pessoas, de todas as empresas do grupo RBS, lotadas em Porto Alegre.

O GQV havia montado, empiricamente um questionário para aplicar nesta amostra. O questionário foi criado a partir de modelos existentes na bibliografia e outros aplicados em outras empresas que foram visitadas. Houve uma ampla discussão dentro do GQV e RH acerca do questionário de QVT.

Na ocasião, o RH estava fazendo uma pesquisa de clima, também com um questionário e metodologia próprios, junto ao quadro de pessoal da Rádio Gaúcha. Além disso, a empresa estava passando por uma reestruturação, e o quadro de pessoal foi reduzido em 3,51%, gerando um clima conturbado. Diante deste panorama, o RH não permitiu a aplicação de um questionário de QVT, com a justificativa de que os trabalhadores da Rádio Gaúcha poderiam ficar confusos (pesquisa de clima e pesquisa de QVT) ou ainda, criar expectativas em um momento tão delicado de enxugamento de pessoal em toda a organização. Diante das circunstâncias, optou-se pela utilização de entrevista semi estruturada ao invés do questionário de QVT.

3.2.1.1 Seleção da Amostra

Os consultores de RH integrantes do GQV selecionaram o público a ser entrevistado da seguinte maneira: selecionaram, da relação total de empregados, por ordem alfabética, aqueles lotados em Porto Alegre, excluíram os afastados por férias, licenças e problemas de saúde, e os trabalhadores da Rádio Gaúcha, verificaram o total e dividiram por 100. Na listagem obtida, a cada quinze nomes, o décimo quinto era chamado para entrevista.

Os candidatos à entrevista eram contatados e, em caso de impossibilidade de participação deste selecionado, o critério de substituição era chamar o imediatamente acima do seu nome. Se ainda assim não fosse possível, passava-se para o imediatamente abaixo. Se também este não pudesse participar, o elegível seria o segundo acima, e assim por diante.

3.2.1.2 Entrevistadores

Os entrevistadores voluntários tinham a formação: psicologia, serviço social e enfermagem.

Houve um encontro prévio para definição da metodologia da entrevista, um módulo semi estruturado, com perguntas abertas. Nesse momento, foi ressaltada a importância de estimular o entrevistado a dar seu depoimento, porém preservando sua fala original.

O entrevistador não deveria induzir respostas nem responder perguntas e/ou fazer esclarecimentos durante a entrevista.

3.2.1.3 Organização de Entrevistadores e Entrevistados

A amostra de entrevistados foi dividida entre os entrevistadores. Se houvesse algum relacionamento entre entrevistador e entrevistado esta entrevista era feita pela psicóloga ou acadêmicas de enfermagem, pois estas não faziam parte do quadro funcional do grupo de empresas.

Julgou-se isto ser necessário para favorecer a obtenção de dados na entrevista, evitando constrangimentos pessoais.

3.2.1.4 Contato com Entrevistado

Ao preparar a relação de elegíveis à entrevista, os consultores de RH incluíram o nome do gestor de cada entrevistado. As entrevistadoras faziam um contato prévio com o gestor para explicar-lhe sobre a pesquisa e obter sua colaboração, no sentido de liberar e incentivar a participação de empregados sob sua gestão. Não era dado conhecimento prévio do teor da entrevista, apenas se mencionava o tema.

Houve colaboração de todos os gestores envolvidos e demonstraram interesse na participação dos seus subordinados na pesquisa.

3.2.1.5 Local

As entrevistas ocorreram dentro das empresas, em salas fechadas, próximas ao posto de trabalho do entrevistado.

3.2.1.6 Entrevista

Ao receber o entrevistado, o entrevistador se apresentava e explicava o objetivo da entrevista como uma prospecção sobre o tema, explicava que a metodologia da entrevista previa a gravação e transcrição literal da fala do entrevistado e oferecia o instrumento de consentimento informado para ser lido, questionado, ou não, e finalmente para obter sua anuência. Não houve resistência na assinatura do consentimento informado e poucas dúvidas sobre a pesquisa. Após este momento, iniciava-se a entrevista. Terminado este roteiro, o entrevistado estava dispensado. Se desejasse fazer algum comentário isto era permitido, gravado e transcrito.

O consentimento informado, em anexo, foi elaborado a partir de outros trabalhos, adaptado para esta situação.

Não houve nenhum telefonema ou mensagem eletrônica para esclarecimento posterior à entrevista.

As entrevistas foram feitas durante a jornada de trabalho de cada entrevistado.

O GQV montou a entrevista semi estruturada, com quatro perguntas abertas:

- a) “O que você entende por qualidade de vida?”
- b) “Você percebe qualidade de vida na RBS?”
- c) “Quais são suas sugestões de melhorias?”
- d) “Qual seu comprometimento pessoal com a qualidade de vida?”

Neste estudo, buscou-se obter, junto à população estudada, um conceito de qualidade de vida não mencionando qualidade de vida no trabalho especificamente, apesar de alguns pesquisados emitirem conceitos diferentes para os temas. O objetivo da busca de um conceito genérico foi prospectar se para as pessoas faz sentido essa dicotomia, não as induzindo a pensarem que obrigatoriamente há uma separação entre eles.

3.2.1.7 Transcrição e leitura das entrevistas

A equipe de entrevistadoras trocou entre si as fitas para a transcrição literal. A preocupação em realizar este rodízio foi para evitar interpretações na transcrição, com o objetivo de preservar ao máximo o depoimento dos entrevistados.

3.2.2 A Pesquisa com os Gestores

Depois de tabulados os dados obtidos a partir das entrevistas, observou-se que não havia gestores entre os ouvidos. Como as questões ligadas ao relacionamento de chefias e comandados poderia não ter eco na opinião dos gestores dos trabalhadores ouvidos, então em um segundo momento, foram ouvidos coordenadores, gerentes, diretores e vice presidente dos respectivos colaboradores, acrescentando-se uma pergunta à entrevista original para propiciar a comparação entre o discurso e a prática da QV por parte destes gestores.

Às mesmas perguntas feitas para os colaboradores, acrescentou-se uma quinta pergunta para verificar a coerência das ações promovidas pelo gestor aos colaboradores, dentro de seus princípios declarados inicialmente dentro do tema QV e da missão e valores da empresa, que tacitamente faz parte da prática diária do gestor. A pergunta questionava: “O que o Sr. faz pela QV de seus subordinados?”

Apesar de ter ocorrido quase dois anos de intervalo entre as entrevistas com os colaboradores e os gestores, o cenário da empresa é praticamente o mesmo: novamente, houve uma reestruturação com cortes de pessoal, entre outras medidas.

As dez entrevistas com os gestores foram feitas exclusivamente pela pesquisadora. Era feito um contato prévio via e-mail, explicando sobre a pesquisa e a modalidade entrevista gravada que depois seria transcrita literalmente. A maioria deles concordava em colaborar e abria um horário na sua agenda. À exceção da supervisora administrativa da Redação, todos se manifestaram interessados em ajudar na pesquisa. Alguns pediam mais esclarecimentos. Por telefone, havia o contato para dirimir dúvidas, tendo a precaução de não evidenciar as perguntas. Não foi explicitado que se estabeleceria um cruzamento de informações sobre as opiniões dos colaboradores em geral e gestores, para evitar respostas tendenciosas.

No momento da entrevista, foi oferecido o mesmo modelo de consentimento informado dado aos colaboradores e não houve nenhum contato posterior para comentar sobre a pesquisa. Alguns gestores consideraram desnecessário assinar o documento.

Para evitar interpretações durante a transcrição, esta tarefa foi feita por terceiro, não vinculado à empresa, para que houvesse isenção em relação aos dados apurados.

3.2.2.1 Seleção da amostra

Os gestores foram selecionados a partir da área dos colaboradores ouvidos, isto é, áreas administrativa e comercial, redação operação etc, das respectivas mídia. Assim seria possível estabelecer a correspondência entre tópicos levantados pelos colaboradores em comparação com o que foi dito pelos gestores.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

3.3.1 Obtenção dos IDEs e IDs - Entrevistas com os subordinados

Após todas as transcrições estarem prontas, as entrevistadoras voltaram a se reunir para analisar os itens mencionados pelos entrevistados. Nesta ocasião, seguiu-se o critério de não analisar a entrevista que havia sido feita por ela mesma. Todas as entrevistas foram lidas.

Das 75 entrevistas feitas, foram selecionadas 70. Houve exclusão de relatos onde as entrevistadoras tinham conduzido as perguntas de maneira que induzisse a resposta do entrevistado.

Os itens de demanda ergonômica (IDEs) foram obtidos a partir das respostas à pergunta : “Você percebe qualidade de vida na empresa ?”

Os itens de design (IDs) foram obtidos a partir das respostas obtidas com a pergunta : “Que melhorias para a qualidade de vida você sugere?” Os IDs foram listados na sua totalidade e posteriormente comparados com os IDEs em matriz de qualidade.

Os IDEs foram listados por ordem de importância, de acordo com a menção e também pelo número de vezes em que era mencionado.

Ao listar todos os IDEs, observou-se que alguns refletiam situações satisfatórias, como por exemplo, o plano de saúde de auto gestão era considerado positivo para a qualidade de vida. Em outros casos, como por exemplo, a sobrecarga de trabalho, o item era mencionado claramente de forma não satisfatória para a qualidade de vida.

Os IDEs foram, então, categorizados em satisfatórios e não satisfatórios e, dentro desta classificação, ordenados segundo a ordem de menção e agrupados por afinidade segundo os constructos ABCORE do método AMT de Guimarães (1999): A - ambiente; B - biomecânica do posto de trabalho; C – conteúdo do trabalho; E – empresa ; E/O – dados convergentes da empresa e organização do trabalho e O – organização do trabalho.

3.3.2 Construção do Banco de Dados

Para construir um banco de dados que possibilitasse a relação entre os dados obtidos na entrevista com o perfil das pessoas ouvidas, a população foi ordenada por sexo, idade, escolaridade, tempo de empresa, empresa, área. A idade foi categorizada por quartis, para permitir a simetria entre o número de indivíduos por categoria. O tempo de empresa foi dividido de 4 em 4 anos, de 0 até 24 anos, havendo simetria entre o número de indivíduos dentro de cada categoria. Como as funções eram as mais diversas, optou-se por caracterizar a área, com os estratos: administrativo, call center, circulação, comercial, financeiro, industrial, programação, redação, técnico e telejornalismo. Essas são macro-áreas, cujas funções/profissão estão contempladas nas entrevistas.

3.3.3 Análise Estatística

As ferramentas estatísticas utilizadas nesta pesquisa foram a Matriz da Qualidade (MQ) e a Análise de Variância - ANOVA não paramétrica, teste de Kruskal-Wallis, devido aos dados não apresentarem distribuição normal e não ter sido possível fazer uma transformação dos mesmos que permitisse a utilização da análise de variância One-Way ANOVA.

A Matriz da Qualidade da metodologia do Design Macroergonômico (DM) de Fogliatto e Guimarães (1999) é baseada na MQ do QFD (Quality Function Deployment) e é utilizada como uma ferramenta de análise de decisão para priorizar os ID's. A MQ do DM permite a ponderação das necessidades dos usuários (IDE's), as soluções propostas (ID's) e a opinião dos ergonomistas. A MQ não tem a capacidade de apontar como resolver os problemas, mas sim por onde começar a resolvê-los.

Foram considerados os fatores controláveis entre variáveis, avaliando efeito dos fatores sobre as variáveis de resposta. A variável de resposta é a importância ponderada obtida através do peso de importância atribuído a cada item do depoimento apresentados nas Tabelas do capítulo a seguir. Os fatores (sexo, idade, escolaridade, empresa, área de trabalho e tempo de empresa) puderam ser relacionadas com as opiniões expressadas em cada pergunta da entrevista. O que configura como “diferente” nesta análise, com o grau de significância relevante (menor do que 5 %), indica que este fator tem relação com a variável.

Conforme o DM, foi utilizada a função recíproca para quantificar as respostas obtidas pelas entrevistas. Assim, para a primeira menção do entrevistado sobre o teor da pergunta, foi atribuído o valor 1, para a segunda menção foi atribuído 0,5, para a terceira, foi atribuído 0,33 e assim por diante. As respostas semelhantes foram agrupadas por afinidade e tiveram seus escores somados. Desta maneira, cada item tem um valor final, que corresponde ao grau de importância dado pelos entrevistados ao respectivo item, traduzido pelo peso de importância que consta nas tabelas desta pesquisa. Alguns destes itens puderam ser reagrupados por constructos ABCORE da AMT, também tendo seus resultados somados para expressar o grau de importância do respectivo constructo. Para apreender a importância dada a cada item, apesar de não constar no DM, utilizou-se a medida da frequência a fim de sinalizar quantas vezes este dado item foi mencionado pelos entrevistados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 RESULTADOS DA PESQUISA COM SUBORDINADOS

A pesquisa junto aos trabalhadores permitiu a obtenção de dados qualitativos e quantitativos em cada pergunta:

A primeira pergunta “o que você entende por qualidade de vida?” proporcionou uma idéia sobre o tema, com dados sobre a abrangência do conceito e a visão particular dos indivíduos sobre o tema, conforme Tabela 7.

Tabela 7 - Definição de Qualidade de Vida, segundo subordinados

Depoimento do Entrevistado	Importância ponderada	Número de vezes mencionado
Bem estar (viver bem)	12,53	14
Ter trabalho /trabalho saudável	11,4	19
Conciliar vida profissional /familiar /social	11,08	14
Ter boa saúde(mental/ física)	9,18	18
Alimentação saudável	8,89	16
Família	7,77	15
Fazer o que gosta/ prazer/ satisfação pessoal	4,28	10
Lazer	4,22	13
Ter dinheiro	3,98	11
Saber lidar com o estresse diário (profissional/ familiar/ social)	4,15	8
Ter casa	3,83	5
Prática desportiva	3,16	8
Ter tempo para si	3	4
Felicidade/ alegria/ estar de bem consigo mesmo	2,2	4
Relacionamento entre pessoas /família	2,16	4

(Continua...)

(Continuação)

Depoimento do Entrevistado	Importância ponderada	Número de vezes mencionado
Não sabe	2	2
Ter vestuário	2	4
Conceitos diferentes para cada um	1,75	3
Educação pessoal (estudo)/familiar	1,58	3
Realização pessoal	1,33	2
Ter estilo de vida saudável	1,33	2
Ter boas amizades	1,2	2
Sono/ descanso	1,2	2
Prestar atenção em si	1	1
Ser bem tratado/ cuidado	1	1
Sucesso profissional e afetivo	1	1
Saneamento básico	1	1
Condições de trabalho	0,91	3
Segurança pública	0,75	2
Segurança (manter seu emprego)	0,66	2
Transporte coletivo/ trânsito	0,58	2
Motivação	0,5	1
Bom ambiente em casa /trabalho	0,5	1
Ter um cargo	0,5	1
Urbanização	0,5	1
Estética/ beleza	0,33	1
Postura (física)	0,33	1
Prestar atenção no meio ambiente	0,25	1
Ter ética	0,25	1
Ter cultura	0,2	1
Espiritualidade	0,16	1
Respeito e valorização das pessoas	0,16	1

Houve uma grande dificuldade das pessoas em conceituar QV, tal como o conceito amplo e em constante evolução apresentado no capítulo 2 deste estudo. Os entrevistados frisavam, ao emitir sua opinião, que, naquele momento e exclusivamente na opinião deles, tinham um dado conceito de QV, deixando a possibilidade de que, em outro momento de sua vida, talvez o conceito possa ser outro. Percebe-se uma mescla entre quesitos de conotação pessoal (como beleza, escolaridade) e de conotação pública (segurança pública, saneamento, urbanização, transporte coletivo).

Por manifestação de alguns dos entrevistados, houve a definição de QVT, embora não houvesse nenhum questionamento por parte dos entrevistadores para a emissão de um conceito de QVT. Surpreende favoravelmente a menção à ergonomia, pois à época das entrevistas, o trabalho de análise ergonômica na empresa era recente (iniciara há oito meses). A Tabela 8 mostra um consolidado da definição de QVT relacionando com os constructos ABCORE.da AMT.

Dentro do constructo E, o item mais mencionado, e ao qual se atribuiu maior importância pela menção, foi o plano de benefícios. No constructo A, além da menção apontar para a importância do ambiente físico adequado, a frequência com este quesito foi abordado confirma esta lembrança por parte dos entrevistados. Talvez o ambiente físico, por ser onde ocorre o trabalho e por onde começam as reformulações, especialmente na RBS, foram muito relacionados a QVT.

Tabela 8 - Definição de QVT, segundo subordinados, por Constructo

Depoimento do entrevistado	Importância ponderada	Número de vezes mencionado
Ambiente físico adequado	6	7
Iluminação /ruído	0,5	1
Qualidade do ar	0,33	1
Total do Constructo A – humano -ambiental	6,83	9
Condições para executar tarefas	1,83	3
Mobiliário/ equipamento	1,5	2
Uso da voz (voz como ferramenta)	0,33	1
Total do Constructo B – humano-máquina	3,66	6
Trabalhar tranquilo/ sentir-se bem com o trabalho	3,5	4
Total do Constructo C – humano-cognitivo	3,5	4
Tratamento/ relacionamento	2,25	3
Organização	1	1
Clima	0,5	1
Trabalhar bem	0,5	1
Chefia	0,33	1
Total do Constructo O – humano-organizacional	4,58	7
Benefícios (restaurante/ assistência médica)	2,33	3
Ergonomia	2	2
Segurança no trabalho	1,25	2
Saúde no trabalho	0,75	2
Ações com reflexo fora da empresa	0,5	1
Desenvolvimento (cursos)	0,5	1
Total do Constructo E – empresa	7,33	11

O conceito emitido sobre QVT pelos entrevistados foi classificado pelos constructos ABCORE e ilustrado por um histograma na Figura 5. No eixo y estão os valores da soma do peso de importância e o número de vezes que cada do entrevistado fala sobre o tema, oferecendo uma visão genérica da importância de cada constructo no conceito de QVT. Assim, verifica-se a preponderância dos constructo Empresa (E) e Ambiente (A), conforme os dados apresentados anteriormente na Tabela 8.

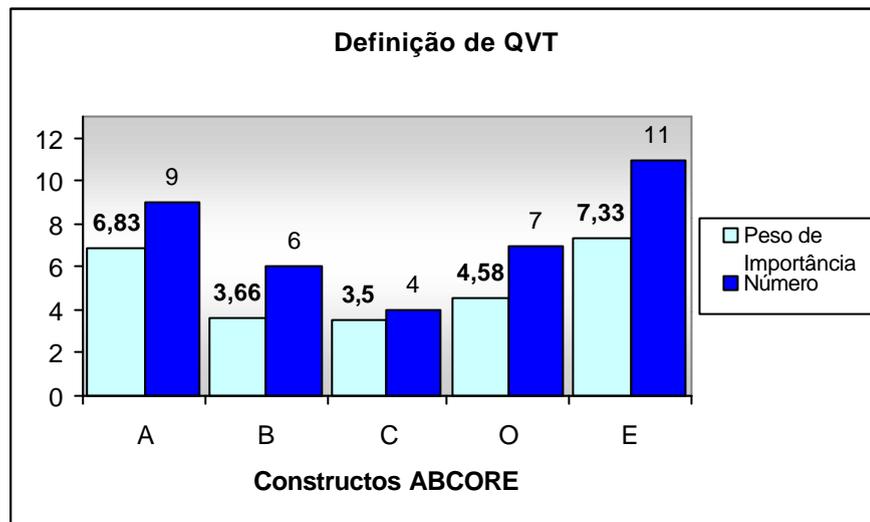


Figura 5 - Definição de QVT emitida pelos subordinados, por constructos ABCORE da AMT

A segunda pergunta “você percebe qualidade de vida na empresa?” revelou os itens de demanda ergonômica. Em realidade, tratou-se do reflexo da organização como um todo sobre as pessoas. Houve a estratificação em IDE’s satisfatórios e não satisfatórios, pelo significado da fala dos sujeitos. Após esta etapa, foi feita a categorização, segundo os constructos ABCORE da AMT.

Com os dados da terceira pergunta “quais são as melhorias que você propõe para qualidade de vida na empresa?” foi possível elaborar um rol de ID’s que foram comparados aos pares em uma matriz da qualidade com os constructos obtidos na pergunta anterior, igualmente agrupados pelos constructos ABCORE da AMT, conforme anexo3.

A organização do trabalho, que traduz o modelo de gestão, que tantas vezes é um empecilho para implantação de melhorias ergonômicas, aparece como prioritária na intervenção, em detrimento do posto de trabalho, que está com a última posição no ranking dos constructos ABCORE da AMT. Este fato corrobora a lógica das análises macroergonômicas e

fundamentalmente participativas que consideram menos importantes grandes investimentos em questões microergonômicas, de resolução incompleta, e priorizam a atenção às questões de organização do trabalho, apesar de serem geralmente de natureza mais complexas.

4.1.1 Aspectos positivos

Na percepção dos trabalhadores, em relação à empresa, os itens positivos apurados foram agrupados por afinidade, porém preservando-se, ao máximo, o tom do discurso emitido pelo sujeito. Note-se, pela Tabela 9, o reconhecimento obtido pelo plano de saúde e o restaurante, que tiveram o maior número de menções. Entretanto, ao plano de saúde, foi atribuído maior peso de importância.

Tabela 9 - Constructos Satisfatórios

Constructos	Itens Satisfatórios	Importância ponderada	Número de vezes mencionado
A	Ambiente físico bom	6,75	8
A	Proibição do fumo (algumas áreas)	0,16	1
Total Constructo A – humano-ambiental		6,91	9
B	Equipamento bom/disponível	1	2
B	Qualidade do mobiliário/equipamento	0,5	1
B	Elevador	0,25	1
Total Constructo B – humano-máquina		1,75	4
E	Plano de saúde CAF/GOLDEN	16,862	26
E	Restaurante/alimentação	7,47	20
E	Tem qualidade de vida	7	7
E	Preocupação em saúde/entretenimento/satisfação	6,99	10
E	Ginástica laboral	4,822	10
E	ARBS	3,582	10
E	Ergonomia no setor	1,95	4
E	Benefícios	1,83	4
E	SESMT	1,75	3
E	Lazer/ eventos	1,5	2
E	Ter cursos/ treinamento/ palestras /incentivo ao estudo	1,002	4
E	Convênios	1	1
E	Empresa de ponta	1	1
E	Incentiva qualidade de vida	1	1
E	Folhetos	1	1
E	RBS é boa	1	1

(Continua...)

(Continuação)

Constructos	Itens Satisfatórios	Importância ponderada	Número de vezes mencionado
E	Transporte	0,86	3
E	RBS dá oportunidades de crescimento	0,74	3
E	Chance de crescimento/ promove desenvolvimento	0,74	3
E	Palestras sobre saúde	0,642	2
E	Nutricionista	0,58	2
E	Apoio para os colaboradores	0,53	2
E	Exames periódicos	0,51	3
E	Natação	0,5	1
E	Bom salário	0,5	1
E	Auxílio creche	0,5	1
E	RBS é uma família	0,33	1
E	FMSS	0,25	1
E	Rancho	0,25	1
E	Brinde final de ano	0,25	1
E	RBS acredita nas pessoas	0,25	1
E	RBS Prev	0,2	1
E	Programa de integração	0,2	1
E	5's	0,16	1
Total Constructo E - empresa		67,75	134
E/O	Prócliente aproximou	1,38	6
E/O	Conciliar vida pessoal e trabalho/ ter equilíbrio/ ter tempo	1,09	5
E/O	Felizes	0,5	1
E/O	Gostam trabalho/ gostam da empresa	0,5	1
E/O	Satisfeitas	0	1
Total Constructo E/O – empresa e humano-organizacional		3,47	14
O	Bom relacionamento com colegas	4,7	8
O	Liberdade para trabalhar	4,16	6
O	Clima bom/ <i>relax</i> / descontração	1,25	2
O	Autonomia/ liberdade nos horários de trabalho/ horário flexível	1,09	2
O	Bom relacionamento com chefia	0,76	3
O	Posto fixo de trabalho	0,75	2
O	Participam das decisões e comunicações	0,2	1
O	Chefia integrada com os colaboradores	0,125	1
Total Constructo O – humano-organizacional		13,035	25

O constructo conteúdo do trabalho não foi mencionado positivamente, e por isso, não integrou esse módulo de comparação.

Os itens positivos foram cruzados com dados de identificação dos pesquisados, idade, escolaridade, sexo, tempo de serviço, empresa e área, por meio da análise da variância (Tabela ANOVA), não se verificando nenhum efeito significativo entre estes dados e os constructos A, B, E, E/O e O. Isto quer dizer que a satisfação aferida com o ambiente de trabalho, do posto de trabalho, da empresa do grupo RBS em que trabalha e da maneira como o trabalho é organizado, independe da idade, escolaridade, sexo, tempo de empresa e qual empresa do grupo RBS onde se trabalha.

Os dados indicam que a imagem da empresa favorece o mascaramento de questões específicas dentro dos constructos de organização do trabalho, que apesar de bastante mencionado não recebeu, por parte dos entrevistados, um peso de importância tão significativo quanto o constructo E, conforme Tabela 10. A MQ, conforme Apêndice A, apontou para a organização do trabalho de modo evidente. É importante que se priorizem ações que contemplem este tema.

Tabela 10 - Comparação entre Constructos

Constructo	Natureza do constructo		Importância ponderada	Número de vezes mencionado
	Negativo (N)	Positivo (P)		
A – humano-ambiental	X	X	5,773 6,91	20 9
B – humano-máquina	X	X	3,64 1,75	15 4
C – humano-cognitivo	X	X	10,192 0	32 0
E – empresa	X	X	23,532 67,59	82 132
O – humano-organizacional	X	X	24,916 12,445	80 24
E/O – empresa e humano-organizacional	X	X	0 3,67	0 14

Fazendo-se uma comparação simples por peso de importância e número ao geral dos constructos, conforme Tabela 10, apurou-se que o ambiente físico de trabalho tem sua importância compensada entre itens positivos e negativos, apesar de mencionado negativamente por mais vezes. Dentro da mesma lógica de raciocínio estava o posto de trabalho, no constructo B.

No constructo Empresa, bastante mencionado negativamente, porém com um contraponto importante pelo número de menções e peso atribuído positivamente. O plano de saúde, serviço de alimentação, a percepção de QV e da preocupação da empresa com as pessoas são os principais aspectos positivos relatados.

Eu acho que a própria iniciativa da empresa em querer trabalhar isso (QV) é um ponto importante, por que demonstra que quer um ambiente melhor para se poder trabalhar.

Katz e Khan⁷ (1972 *apud* CHIAVENATO, 1997, p. 760), mencionam que

[. . .] toda e organização cria sua própria cultura com seus próprios tabus, costumes e usos. A cultura do sistema reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal, bem como reflete as disputas internas e externas das pessoas que a organização atrai, seus processos de trabalho e distribuição física, as modalidades de comunicação e o exercício da autoridade dentro do sistema. Assim como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações sociais possuem padrões distintivos de sentimentos e crenças coletivos, que são transmitidos aos seus novos membros.

Isto perpetua a representação da cultura da empresa para as pessoas e situa a sua transmissão nos dois sentidos: vertical - por meio das informações institucionais e técnicas que partem dos hierarquicamente superiores; horizontal – do contato com os trabalhadores de mesmo nível hierárquico e da célebre “rádio corredor” que se ocupa de disseminar informações diversas e nem sempre verdadeiras acerca de fatos ou pessoas da empresa e que talvez minimize a lacuna de informação e comunicação que as pessoas buscam.

Então tu vive um estresse maior também pela falta de comunicação correta, não só correta, mas também consistente, se eu disse assim, assim vou manter, não dizer por dizer, só para te dar a ordem, e depois se não deu certo, dizer que eu entendi mal. A maioria dos funcionários aqui passa por essa qualidade de vida assim, então é ruim nesse aspecto, porque tu nunca sabe se está fazendo a coisa certa.

⁷ KATZ, D.; KHAN, R. L. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1970.

Nas questões positivas relacionadas à organização do trabalho, preponderaram o bom relacionamento, a liberdade e autonomia percebidas para executar as tarefas, gerando um bom clima de trabalho. É a sensação de “grande família” que pode ser experimentada por alguns colaboradores, porém que nem sempre se faz regra em todas as áreas de trabalho.

[. . .] falando sobre o tempo de permanência dentro da redação: “agora estou tentando mudar, estou tentando cuidar mais de mim, ficar menos tempo aqui dentro(...), porque isso é bom para mim e para a empresa. Então eu acho que isso é interessante, essa qualidade de vida que particulariza, que tu vai cuidar do teu, da tua coisa, cada um vai cuidar de si. É bom para a empresa!

Fiquei 3 meses sem folgar um sábado e um domingo...não posso reclamar, porque se não trabalho, não ganho minhas horas extras.

Para contemplar algumas questões que dizem tanto a respeito da empresa como da organização do trabalho, foi necessário criar uma associação de constructos, denominados E/O. O que de positivo foi dito sobre ele foi sobre um curso denominado “Pró-Cliente” e a relação com o tempo, de ter a possibilidade de conciliar a vida pessoal e profissional. Cabe uma explicação sobre o “Pró-Cliente”. Este curso de técnicas de relacionamento com cliente (tanto externo quanto interno) foi extensivo a todos os colaboradores do grupo RBS, inclusive interior. O que aconteceu, diversas vezes, foi que pessoas que resolviam coisas juntas, porém em cidades diferentes, tiveram a possibilidade de se encontrar e mais, com pessoas hierarquicamente diferentes. A congregação é que certamente conduziu a este escore positivo, pois há IDE’s que sugerem exatamente isto, a possibilidade de estar em contato com outros colegas. Chanlat (1996, p. 34) fala sobre a interação das pessoas. Inicia mencionando que os comportamentos de ser atento, expressar-se por sua fisionomia, mostra-se orgulhoso, honrado e digno, ser diferente, habilidoso, seguro são ritos necessários à interação. A reciprocidade dos ritos contribui para a confiança mútua e torna a existência sustentável. Os ritos coletivos traduzem a sociabilidade e servem de indicadores do estado qualitativo das relações humanas.

4.1.2 Aspectos negativos

Os depoimentos coletados descortinaram aspectos negativos, dentro dos constructos A, B, C, E, O, conforme Tabela 11, mencionando a ordem de importância atribuída e a frequência das menções. Novamente, procurou-se reunir por afinidade as falas semelhantes, tentando-se preservar o discurso original.

Tabela 11 - IDE's negativos ordenados pelos constructos ABCORE da AMT

Constructo	Itens de Demanda Ergonômica	Importância ponderada	Número de vezes mencionado
A	Ruim/ sem referência do dia /isolado /ruidoso /mal iluminado	2,619	9
A	Qualidade do ar/ frio/ fungos/ com cheiro de cigarro	1,634	7
A	Fumo no setor	1,52	4
Total Constructo A – humano-ambiental		5,773	20
B	Espaço físico pequeno	1,625	5
B	Equipamento danificado/ lento/ obsoleto/ inadequado /indisponível	1,15	6
B	Mobiliário danificado /inadequado	0,865	4
Total Constructo B – humano-máquina		3,64	15
C	Estressante/ ritmo acelerado	4,724	10
C	Estressadas	1,365	5
C	Viciadas pelo trabalho	1,235	4
C	Baixa auto – estima	0,25	1
C	Tratadas como números	0,16	1
C	Enlouquece as pessoas/ drogadição	0,08	1
Total Constructo C – humano-cognitivo		7,814	22
E	Baixo salário	4,41	15
E	Não tem qualidade de vida	4	5
E	Não ter cursos /critérios desiguais/ não ter auxílio	2,422	9
E	Insegurança/ incerteza	1,788	6
E	Falta de valorização dos colaboradores	1,506	6
E	Imagem interna diferente da externa	1,24	2
E	Faltam pessoas	1	1
E	Critérios desiguais para oportunidades internas	0,99	3
E	Serviços de apoio /logística/ limpeza inadequados	0,847	4
E	Muitas mudanças na gestão	0,75	2
E	Discriminação pelo setor de trabalho	0,715	4
E	Dificuldade de crescimento pessoal	0,71	3
E	Falta de integração entre mídias/ depts entre Direção e colaboradores	0,642	3
E	Não ter plano de saúde	0,5	1
E	Desigualdade de ambientes de trabalho	0,5	1
E	Falta de apoio para qualidade de vida	0,5	1
E	Desprezo/ abandono/ maltrato/ não reconhecimento/ não valorização	0,48	3
E	Desigualdade salarial	0,472	3
E	Desumanização	0,472	2
E	Não pagar HE	0,45	2

(Continua...)

(Continuação)

Constructo	Itens de Demanda Ergonômica	Importância ponderada	Número de vezes mencionado
E	Falta apoio na parte profissional	0,44	2
E	Não respeitar leis trabalhistas	0,352	3
E	RH deficitário	0,33	1
E	Conflito com o tamanho da RBS	0,33	1
E	Empresa burocratizada	0,266	2
E	Política de treinamento não coerente com exigência	0,25	1
E	Confusão entre qualidade de vida e saúde	0,25	1
E	Falta de orientação para QV/ não valoriza QV	0,25	1
E	Fuga de talentos	0,218	2
E	Ódio da RBS	0,2	1
E	Desigualdade de critérios operacionais entre mídias e deptos	0,2	1
E	RBS omissa em orientar as pessoas	0,19	2
Total Constructo E - empresa		27,67	94
O	Sobrecarga de trabalho	5,442	12
O	Trabalho em turnos /rotatividade dos turnos /noturno	3,502	7
O	Relacionamento com colegas/não ter tempo/ conturbado/ difícil	2,58	7
O	Comunicação truncada/falta clareza	1,78	8
O	Pressão	1,271	6
O	Clima ruim/negativista	1,2	2
O	Muitas HE	1,007	5
O	Não ter folgas em finais de semana	0,972	5
O	Não ter incentivo da chefia/chefia ausente	0,84	4
O	Conflito com chefia/tratamento deseducado/prepotência	0,81	3
O	Cobrança por metas(altas)	0,8	3
O	Trabalho "pesado"	0,472	2
O	Chefias/ gestores/diretores despreparados	0,46	3
O	Falta de instruções de trabalho	0,455	2
O	Metas não são claras/critérios não claros	0,26	2
O	Falta retroinformação	0,125	1
Total Constructo O – humano-organizacional		21,976	72

O conteúdo do trabalho é puramente mencionado negativamente, com um número expressivo de menções, porém com uma importância não relevante. Esse constructo aponta para questões do estresse, como no citado pelos interlocutores.

Nas áreas que eu tenho mais contato, eu acho que é bastante corrido, tu acaba trabalhando bastante porque a intensidade...as coisas acontecem

muito rápido aqui. Desde que eu tava no interior, a televisão pouco liga pro funcionário. Eu vim para cá e tive estas situações que estressam demais, tocou demais.

Para trabalhadores em jornais e rádios, a pressão do tempo e a instantaneidade da informação parecem ser inerentes à atividade, por isso reclamam do estresse que sentem, mas o encaram com parcimônia, conforme Streit, Lobato e Cortez (2001).

Jornalismo é uma coisa muito estressante, tu bota muito o teu íntimo, tu entra muito dentro do que tu faz. Como a gente diz aqui, é um câncer. Tu te envolve demais[. . .] tu vive muito a televisão. Tu dorme televisão, tu come televisão, às vezes não tem tempo nem pra almoçar [. . .] às vezes tu entra à sete da manhã e sai às dez da noite. O jornalismo é diferente das outras áreas, a gente não tem sábado, domingo, feriado. Tu tem os telejornais todos os dias, né?

[. . .] a nossa profissão é muito estressante. Tu lida com tudo, né? Tu ta vendo [. . .] daqui a pouco tu vai ver um morto e depois tu vai no Palácio Piratini e daqui a pouco tu tá na pior vila, no meio de um tiroteio. Então tu te estressa muito.

O telejornalismo eu não troco por nada, sempre quis trabalhar aqui, adoro, é a minha vida [. . .] mas o que eu sinto assim é um estresse mesmo.

O cruzamento de dados e comparação múltipla de médias aponta que no constructo Conteúdo do Trabalho há relação com a área (Financeiro) e com as pessoas que trabalham na empresa há mais tempo, conforme Tabela 12.

Tabela 12 - Constructo Conteúdo do Trabalho e a relação com a área (financeiro) e pessoas (com mais tempo de empresa).

Variável dependente: peso de importância ponderada atribuído ao constructo C- humano -cognitivo

	Soma de quadrados	g. l.	Quadrado médio	F	Sig.
Adequação do modelo	2,77	24	0,12	2,37	0.007*
Intercepto	0,31	1	0,31	6,28	0.016*
Escolaridade	0,13	4	0,03	0,65	0,63
Sexo	0,07	1	0,07	1,34	0,25
Empresa	0,09	5	0,02	0,38	0,86
Área	1,06	9	0,12	2,43	0.026*
Tempo de Empresa	0,68	5	0,14	2,79	0.029*
Erro	1,99	41	0,05		
Total	5,68	66			

*Teste significativo a 5%

Teste para Kruskal Wallis ao nível de significância de 5%

Área	N	Grupo1	Grupo 2
Circulação	3	0,00	
Programação	2	0,00	
Industrial	14	0,02	
Call center	6	0,03	
Administrativo	14	0,05	
Comercial	8	0,06	
Redação	7	0,16	
Técnico	5		0,25
Telejornalismo	5		0,48
Financeiro	2		0,69
Sig.		0,069	0,132

Teste para Kruskal Wallis ao nível de significância de 5%

Tempo de empresa	N	Grupo1	Grupo 2
09 a 12 anos	5	0,00	
17 a 20 anos	2	0,00	
0 a 4 anos	33	0,06	
13 a 16 anos	5		0,15
05 a 8 anos	18		0,20
21 a 24 anos	3		0,50
Sig.		0,731	0,177

A correlação entre a área, o Financeiro, e o conteúdo do trabalho talvez se explique pelo conhecimento das pessoas deste setor sobre a situação econômica da empresa e das contingências que o país atravessa. O trabalho dentro desta área também sofre com a pressão do tempo, pois há horários pré-estabelecidos de fechamento bancário e recebimento de documentos fiscais. Estes podem ser fatores estressores para este público.

No que se refere à relação do conteúdo do trabalho com os empregados entrevistados com mais tempo de empresa (categoria entre 21 a 24 anos), pode ser devido a eles serem mais críticos por estarem a mais tempo vivenciando a cultura da empresa e terem conhecimento das mudanças ocorridas nesta cultura, consideradas negativas por eles, de forma a levá-los mencionar o conteúdo do trabalho negativamente.

Eu vou fazer 24 anos (de empresa) daqui há dois meses. Então eu, Por exemplo, sei muito do crescimento da empresa, o que era a empresa há 24 anos atrás e o que é hoje.

Olha, eu acho que se perdeu muito daquela época do seu Maurício, isso todo mundo fala, eu entrei aqui eu era um guri na empresa, minha mãe se aposentou na empresa e eu acho que se perdeu muito na valorização do funcionário

Outro constructo que apresentou significância na correlação do perfil dos colaboradores e variáveis de resposta foi a organização do trabalho para a empresa TV COM, conforme Tabela 13.

Tabela 13 - Constructo Organização do Trabalho em relação à TVCOM

Variável Dependente O – humano-organizacional

	Soma de quadrados	g. l.	Quadrado médio	F	Sig.
Adequação do modelo	6,687	24	0,279	1,432	0,153
Intercepto	1,063	1	1,063	5,465	0,024
Escolaridade	0,423	4	0,106	0,544	0,705
Sexo	0,14	1	0,14	0,721	0,401
Empresa	2,296	5	0,459	2,361	0,057*
Área	2,198	9	0,244	1,255	0,29
Tempo de Empresa	0,871	5	0,174	0,896	0,493
Erro	7,974	41	0,194		
Total	21,43	66			

* Teste F significativo a 5%

Teste para Kruskal Wallis ao nível de significância de 5%

Empresa	N	Grupo 1	Grupo 2
Diário Gaúcho	2	0,00	
Rede Popular	2	0,00	
RBS Adm e Cobrança	5	0,07	
Televisão Gaúcha	18	0,28	
Zero Hora	37	0,34	
TV COM	2		1,48
Sig.		0,912	1

O constructo organização do trabalho apontou para a sobrecarga de trabalho, trabalho em turnos, horas extras, problemas de relacionamento e com chefias.

No depoimento das pessoas da TV COM isso pode ser evidenciado:

Eu também acho importante que os gestores terem consciência que as pessoas têm horário de trabalho, isto é uma coisa dentro da RBS que tem que melhorar (...). Eles adoram marcar reunião fora da cidade, no sábado. Sabe, isto é uma coisa que me prejudica, eu estudo de noite, final de semana tenho que estudar, tenho a família, (...) quero aproveitar minha vida também, né?

A área comercial pesa muito na qualidade de vida das pessoas, isso até conversando com outras colegas, outro dia acordei às 4 horas e não dormi mais, é uma cobrança por metas, por números, muito forte, sabe?(....).Essa cobrança por metas é da cultura da empresa, porque na ZH é a mesma coisa. Essa pressão, às vezes atrapalha até mesmo o trabalho em equipe, por exemplo, em abril aqui a gente teve um mês péssimo, nunca tinha acontecido um mês assim, todo mundo tava achando que ia para a rua, por que a pressão existe diariamente, mas quando a coisa ta ruim, parece que tem que achar uma cabeça para ser responsável por aquilo. Aos poucos a gente foi conseguindo reverter, a equipe não mudou, mas o clima naquela época era muito carregado.

Eu trabalho todos os dias neste estúdio e ele fica muito longe da redação, então se tu quer uma coisa, tu tem que descer e subir e entra no ar e para entra no ar eu tenho que estar bem, só que no fundo eu não estou, porque eu cansei de subir e descer escadas, e ninguém colabora, a gente está sozinha(...) a gente tava lá fazendo entrevista em função do terrorismo nos Estados Unidos, fazendo entrevista e mais entrevista e tu tem que estar intelectualmente muito concentrado...

Tem setores que tem um monte de gente, tem setores que falta gente e também às vezes tu faz um trabalho e não tem um retorno, ninguém fala nada assim, se está bom, se está ruim, uma crítica, porque tu também está aqui para aprender, a nossa coordenadora de jornalismo, que acompanhava mais, ela via, ela saiu e não colocaram ninguém no lugar e a gente fica assim..., não é mais a mesma coisa, tu vem para cá sem vontade de trabalhar. A motivação vai ficando baixa.

A gente trabalha sob uma pressão total na nossa área, é sempre aquela coisa que tu pode fazer alguma coisa de errado, é uma pressão é um estresse, pois a gente tem que tomar decisões em frações de segundos e acaba perdendo um pouco dessa autonomia, porque hoje existe uma burocracia muito grande, muita coisa de papel e às vezes tu não pode esperar uma coisa dessas para decidir!

A quarta pergunta “qual o seu compromisso pessoal com qualidade de vida?” serviu para prospectar o envolvimento das pessoas com o tema e sua posição participativa, seu estilo de vida. Na Tabela 14, pode-se verificar que as pessoas buscam o crescimento por meio da educação formal e relacionam fortemente QV com o trabalho, favorecendo a idéia de trabalhar além de prover sustento pode ser uma fonte de satisfação pessoal. O auto-cuidado pode ser desdobrado no gerenciamento do estresse, prática de atividades físicas, alimentação equilibrada, tempo livre para o lazer e bom humor. A família é mencionada de maneira importante, corroborando os estudos de Ferlauto e Kern (1997), que a consideram os três pilares da QV: família, saúde e trabalho.

Tabela 14 - Compromisso Pessoal dos Trabalhadores em relação à QV

Depoimento do Trabalhador	Importância ponderada	Número de vezes mencionado
Estudar	10,5	11
Gerenciar seu estresse/ fazer terapia	8,08	10
Fazer seu trabalho/ fazer o melhor /fazer a sua parte	8	9
Lazer	5,91	11
Atividade física	5,66	8
Ter tempo de convívio com a família	4,75	7
Clima favorável /bom humor/ bom relacionamento	5	7
Busca constante do modelo ideal	4	4
Ter alimentação saudável	3,66	6
Cuidar da saúde	3,5	5
Incentivar /participar de ações de QV na empresa	3,33	4
Salário melhor para QV melhor	3,33	5
Orientar /ajudar colegas	2,33	5
Ter bom relacionamento com a família	2,49	5
Ter respeito /cuidado com o outro/ ser acolhedor, atencioso	2	2
Trabalhar organizado	2	2
Trabalhar com segurança	1,5	2
Trabalho voluntário fora da empresa	1,25	2
Auto-estima alta	1	1
Esforço para reconhecimento por chefia	1	2
Integração entre pessoas/ famílias	0,5	1
Ter férias anuais	0,5	1
Trabalhar em equipe	0,5	1
Espiritualidade	0,33	1

4.2 RESULTADOS DA PESQUISA COM GESTORES

As entrevistas com gestores constaram de cinco perguntas. A última pretende estabelecer uma relação entre o discurso e a prática como gestor, dentro do tema QV.

Os dados obtidos nas entrevistas com os gestores tiveram o mesmo tratamento estatístico da amostra dos subordinados, porém ao se utilizar a análise de variância (ANOVA) não houve efeito dos fatores sobre as respostas. A amostra de gestores, com somente 10 indivíduos é muito pequena para poder-se utilizar a ANOVA. A análise dos dados obtidos será feita por

meio do agrupamento das respostas por semelhança e com a categorização segundo os constructos ABCORE da AMT.

A primeira pergunta “O que você entende por qualidade de vida?” propositalmente não criava uma diferenciação entre QV e QVT. Tal como os colaboradores, alguns gestores criaram esta diferenciação, conforme as Tabelas 15 e 16.

Tabela 15 - Definição de QV, segundo Gestores

Depoimento dos Gestores	Importância ponderada	Número de vezes mencionado
Estar de bem consigo	3	3
Fazer exercícios, ter saúde física	2,08	5
Ter equilíbrio, com sensibilidade	1,25	2
Alimentar-se bem	1	2
Meio ambiente	1	1
Mente, ter saúde mental	0,91	3
Espírito, realização espiritual	0,66	2
Ser participativo	0,5	1
Dormir bem,descansar	0,33	1
Lazer	0,25	1
Família	0,2	1

Tabela 16 - Definições de QVT, segundo Gestores, por Constructo

Depoimento dos Gestores	Importância ponderada	Número de vezes mencionado
Ambiente físico satisfatório	0,25	1
Total do Constructo A – humano-ambiental	0,25	1
Gostar/ prazer no que faz, fazer dia a dia/ satisfação	2,75	4
Total do Constructo C - humano-cognitivo	2,75	4
Clima positivo, criativo	0,2	1
Total do Constructo O – humano-organizacional	0,2	1
Realização profissional	1,83	3
Possibilidade de crescimento	1	1
Realização material, ter condições necessárias(trabalho/ casa)	0,7	2
Total do Constructo E - empresa	3,53	6

Para poder estabelecer comparação entre a percepção sobre QVT por parte de subordinados e gestores, as tabelas estão divididas por constructos ABCORE da AMT. O gráfico apresentado

na Figura 6 foi obtido a partir das Tabelas 7 (subordinados) e 16 (gestores). Há uma certa simetria no gráfico resultante, exceto no que diz respeito ao ambiente físico do trabalho, traduzido pelo constructo A. Talvez os subordinados esperem mais da empresa em relação ao ambiente físico de trabalho. Os outros constructos, B, do posto de trabalho; C, referente ao conteúdo do trabalho; O, referente à organização do trabalho e E, referente à Empresa e sua forma de gestão, apresentaram similaridade no grau de importância atribuído. Porém, na ordenação por importância o “ranking” dos subordinados foi: A, E, O, C, B. Para os gestores o “ranking” foi: E, C, A, O, B. Percebe-se que a importância dada à QVT advém da experiência pessoal de cada sujeito, de seu momento de vida, que para o gestor está associada à empresa e seu modelo de gestão, ao estresse mencionado no conteúdo do trabalho, depois para as questões de ambiente físico, organização do trabalho e posto de trabalho. Já para o subordinado, o ambiente onde ele desenvolve seu trabalho em conjunção com a própria empresa lhe importa mais que a organização e o conteúdo do trabalho ou o seu próprio posto.

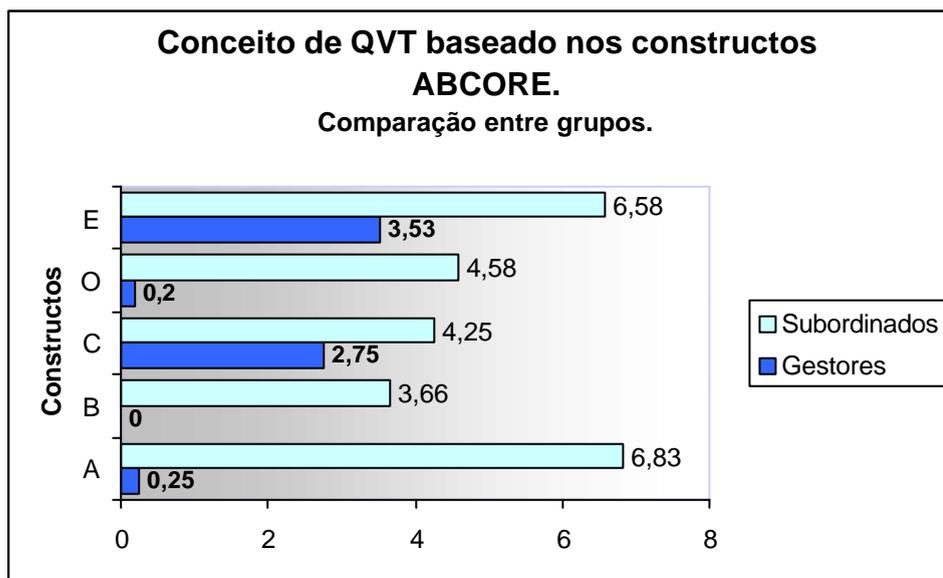


Figura 6 - Conceito de QVT baseado nos Constructos ABCORE da AMT, de acordo com subordinados e gestores

A segunda pergunta foi “Você consegue perceber QV na RBS?”. Os dados tabulados a partir da opinião dos gestores sobre QV na RBS apontaram situações favoráveis, que foram denominados itens satisfatórios e situações desfavoráveis que denominados itens não satisfatórios. Como a base de dados da pesquisa junto aos gestores é muito menor, n=10, não houve utilização de MQ.

4.2.1 Itens de Demanda Ergonômica positivos

Com base no depoimento dos gestores, também preservando sua fala, foram gerados os itens de demanda ergonômica positivos (Tabela 17) e negativos (Tabela 18), os resultados são semelhantes aos resultados obtidos na pesquisa junto aos colaboradores, no que se refere ao constructo E, na qual a boa imagem interna da empresa é reconhecida. Isto confirma a disseminação da cultura da empresa, de maneira geral, e não somente aos níveis hierarquicamente inferiores.

No Manual de Gestão de Pessoas na RBS, na relação de Crenças de Gestão de Pessoas, “o gestor é o guardião dos valores, dos princípios e das políticas da organização, cabendo a ele dar o exemplo”. O gestor atua como um vetor de disseminação da cultura da empresa.

Conforme Shipley (1990, p. 999), a cultura se traduz como um reflexo da trajetória da própria organização e há muitas teorias sociais e de administração que ampliam o universo da cultura da empresa como sendo favorecedora ao controle e à resistência a mudanças. Chanlat (1996, p. 40) introduz neste contexto a idéia de poder, que equilibra a associação entre os subsistema estrutural – material (meios materiais para produzir bens e serviços) e subsistema simbólico (representações individuais e coletivas que dão sentido às ações, interpretam, organizam e legitimam as atividades e relações entre as pessoas) que gera a ordem organizacional. O controle e o poder são instrumentos da gestão.

Tabela 17 - Itens positivos em QV na RBS, segundo gestores, por constructos ABCORE da AMT

Depoimento dos Gestores	Importância ponderada	Número de vezes mencionado
Trabalhos feitos pelos operadores	0,2	1
Bom relacionamento	1,08	3
Total do constructo O	1,28	4
Campanha interna de QV	1,5	2
Ginástica Laboral	0,83	2
Cafeteria	0,25	1
ARBS	0,166	1
CAF	1,14	2
Empresa preocupada com QV-GQV, investe nos locais de trabalho/ responsabilidade social	4,33	6
RBS valoriza as pessoas	0,5	1
Crescimento das pessoas	0,2	1
Plano de benefícios	1	1
Total do constructo E	9,916	17
Pessoas trabalham porque gostam da RBS	0,83	2
Felicidade	0,25	1
Total do constructo E/O	1,08	3

O que pode ser verificado na fala dos gestores entrevistados, no constructo E, satisfatório, foi a própria imagem interna e externa da organização, com a preocupação demonstrada com QV, responsabilidade social, valorização das pessoas e a possibilidade de crescimento. O Grupo QV e o Programa de Ginástica Laboral foram mencionados como uma preocupação da empresa para com os colaboradores, uma semelhança com ações de cunho da responsabilidade social, porém para o público interno.

Olha, eu estou percebendo que as pessoas estão mais imbuídas (de QV), está havendo uma boa campanha interna que daí tem a ver com divulgação de ações, de sugestões que eu vejo, vem pelo e-mail, nos murais também tem e isso faz a diferença.

Outra coisa é a ginástica laboral aqui na empresa, a gente está aproveitando, estou tentando motivar o pessoal a fazer, (...) pelo menos se tu não consegue fazer fora (ginástica), aqueles 10 minutinhos já é alguma coisa. Há uma integração no grupo, uma descontração! Quer dizer que promove não só a parte física e da saúde quanto a parte psicológica do grupo como um todo.

Eu acho que a empresa está preocupada e principalmente está dando apoio (para o Grupo QV) no momento em que deixa vocês trabalharem (...) se o funcionário está bem, está saudável, ele vai produzir mais e todo mundo vai ganhar. Esta é a visão que eu tenho do negócio.

Eu consigo perfeitamente (perceber QV na RBS), porque o projeto da RBS, em primeiro lugar é fascinante e em segundo lugar tem muita responsabilidade social. Os veículos de comunicação social, por natureza, têm essa missão, obrigatoriamente.

O constructo E/O é uma associação de idéias entre a gestão da empresa e aspectos de organização do trabalho que estão intimamente ligados à cultura da empresa.

Nos depoimentos categorizados como positivos no constructo E/O fica explícita a idéia de pessoas felizes que são atraídas para a empresa e mantém sua satisfação trabalhando nela.

Acho que as pessoas que trabalham aqui, elas têm orgulho pelo que fazem, orgulho pela empresa que elas trabalham e isso é um ótimo começo. Por ser um veículo de comunicação social é também da natureza da atividade que as pessoas sejam o ativo mais importante, a RBS tem a particularidade que faz com que esta visão da qualidade de vida (...) da felicidade das pessoas seja uma coisa muito única.

4.2.2 Itens de Demanda Ergonômica negativos

Alguns depoimentos chamam atenção, como o transcrito a seguir:

Acho que falta bastante coisa (em QV). Eu acho que tem um grupo que trabalha com isso há algum tempo aqui dentro da RBS, mas parece que a gente não vê o apoio da maioria [. . .] parece que a ZH não se encaixa num programa de QV.

O tom do depoimento é de descrédito e desânimo frente à empresa. Traz uma questão importante, a diferença da gestão de cada empresa do grupo. Os colaboradores trazem isso mais claro quando mencionam as diferenças das políticas de remuneração de horas extras, por exemplo, em diferentes veículos do grupo. Há uma tentativa, especialmente de RH, em unificar políticas e estender projetos, igualmente, para todas as empresas, porém, na prática, isso não ocorre.

Para entender a dimensão do papel do gestor na empresa e da organização desta gestão, transcreveu-se o Manual de Gestão de Pessoas na RBS, enfatizando os enunciados sobre as responsabilidades a ele atribuídas:

- a) comunicar-se entre gestores e colaboradores por meio de diálogo aberto e transparente;
- b) formar, acompanhar e desenvolver equipes, pessoas e talentos;

- c) criar o ambiente mais adequado para gerar criatividade, assegurar a excelência de resultados e a satisfação de clientes;
- d) guardar os valores, princípios e as políticas da organização, cabendo a ele dar o exemplo;
- e) facilitar a participação dos membros de sua equipe em processos seletivos internos, levando em conta, além dos interesses da empresa, a motivação e os interesses do próprio colaborador;
- f) ser responsável pelo desenvolvimento de sua equipe e deve proporcionar condições para que o mesmo ocorra;
- g) ser modelo e fonte de aprendizado para sua equipe;
- h) ser o responsável pela administração da remuneração e recompensa de sua equipe;
- i) ser o principal agente de comunicação entre a empresa e seus colaboradores, devendo se mostrar sempre acessível e assegurar que a mensagem da empresa chegue a todos em tempo hábil e de forma correta.

Os itens de demanda dos gestores, considerados negativos, estão apresentados na Tabela 18. Como a amostra é pequena e para o constructo C somente houve uma manifestação, não há como considerá-lo estatisticamente consistente.

Tabela 18 - Itens negativos em QV na RBS, segundo gestores por constructo ABCORE da AMT

Itens não satisfatórios em QV na RBS, segundo gestores	Importância ponderada	Número de vezes mencionado
Pessoas estressadas	0,5	1
Total do constructo C – humano-cognitivo	0,5	1
Ritmo forte de trabalho/estresse	3,5	4
Pressão	0,83	2
Dificuldades na gestão das pessoas/pessoas valorizam o ruim	0,366	2
Total do constructo O – humano-organizacional	4,696	8
Falta muita coisa em QV	1	1
Não há apoio	0,33	1
Fumo no setor	0,33	1
Confusão entre QV e saúde	0,25	1
Total do constructo E – empresa	1,91	4

No depoimento dos sujeitos observa-se a percepção, por parte dos entrevistados, do peso que a organização do trabalho assume na sua rotina diária.

É um ritmo bem forte de trabalho, as coisas acontecem muito rápido e tudo com muito horário.

A gente tem muita pressão, muita discussão no trabalho, anos difíceis, economicamente falando”.

A gente trabalha com criatividade, com o deadline de tempo, transmitindo informação para as outras pessoas saberem o que fazer de suas vidas (...) dentro deste contexto, eu te diria que é fundamental saber administrar a QV dentro de uma empresa que tem toda esta demanda de tempo, de assertividade na informação, de competição até dos próprios veículos (...), olhando todo este contexto eu te diria que só trabalha aqui quem gosta de fazer isso.

As notícias positivas, elas passam quase despercebidas. As pessoas tendem a valorizar o ruim, sabe? Se ganha um aumento de salário é porque a empresa tinha mesmo que dar, se tem um desconto é inadmissível. A gente tem que trabalhar muito com esse universo, internamente e tomar cuidado para isto não te contagiar.

Ponderando preliminarmente sobre aspectos positivos de administração de pessoal, “o que não quer dizer que não se tenham muitas dificuldades na gestão do dia-a-dia das pessoas”.

4.2.3 Itens de Design (ID) propostos por Gestores

A terceira pergunta foi “que melhorias, em QV você poderia propor, para a RBS”. As respostas foram classificadas pelos construtos ABCORE da AMT, conforme Tabela 19.

Tabela 19 - Sugestões dos Gestores para Melhorias em QV na RBS

Depoimento dos Gestores	Importância ponderada	Número de vezes mencionado
Ambiente; qualidade do ar, iluminação/ acesso para deficientes	2,5	3
Total constructo A – humano-ambiental	2,5	3
Mobiliário	0,5	1
Separação lixo	0,33	1
Total constructo B – humano-máquina	0,83	2
Relacionamento interpessoal	0,66	2
Disponibilidade de ferramentas de trabalho	0,5	1
Reduzir o estresse	0,2	1
Fazer pausas para relaxamento	1	1
Total constructo C – humano-cognitivo	2,36	5
Promover campanhas de saúde/ terapia	2	2
Está bom	1	1
Empresa definir o que tem valor	1	1
Investir no desenvolvimento das pessoas	1	1
Fazer exames periódicos	0,5	1
Academia na empresa	0,5	1
Cooperação entre veículos	0,33	1
Assistência médica	0,33	1
Não fumar	0,33	1
Sinalizar bons comportamentos	0,25	1
Jornadas de trabalho mais estruturadas	0,25	1
Comunicação	0,14	1
Alimentação	0,125	1
Total constructo E – empresa	7,755	14
Gestão do trabalho	1	1
Total constructo O – humano-organizacional	1	1

O constructo E foi novamente o mais mencionado pelos gestores, conforme o gráfico apresentado na Figura 2. Os ID's apontados pelos gestores estão em sintonia e aparecem no Apêndice A. O plano de assistência à saúde foi referido pelos colaboradores de maneira satisfatória e como IDE. Os gestores o citam como ID e passível de melhoria.

Outras melhorias sugeridas pelos gestores e que não aparecem na fala dos colaboradores, são o posicionamento da empresa perante o tema QV, apontando o que tem valor para a organização e apontando quais são os bons comportamentos para QV. Esta pode ser uma posição paradoxal para um gestor, com todas as atribuições já mencionadas anteriormente,

mas manifesta a duplicidade de papéis, como aquele que gere, mas também como aquele que é gerido. Segundo Chanlat (1996), os indivíduos são atores e espectadores de sua trajetória de vida, depende se seu momento é de construção ou de destruição da realidade.

Fatos recentes, presentes somente nas entrevistas de gestores, como por exemplo, a construção de acessos e sanitários para cadeirantes no prédio dos jornais e a campanha interna de separação de lixo reforçam a idéia de responsabilidade social, contribuindo para que o constructo E seja considerado o mais importante dentre os IDs categorizados pelos constructos ABCORE, de acordo com a Figura 7.

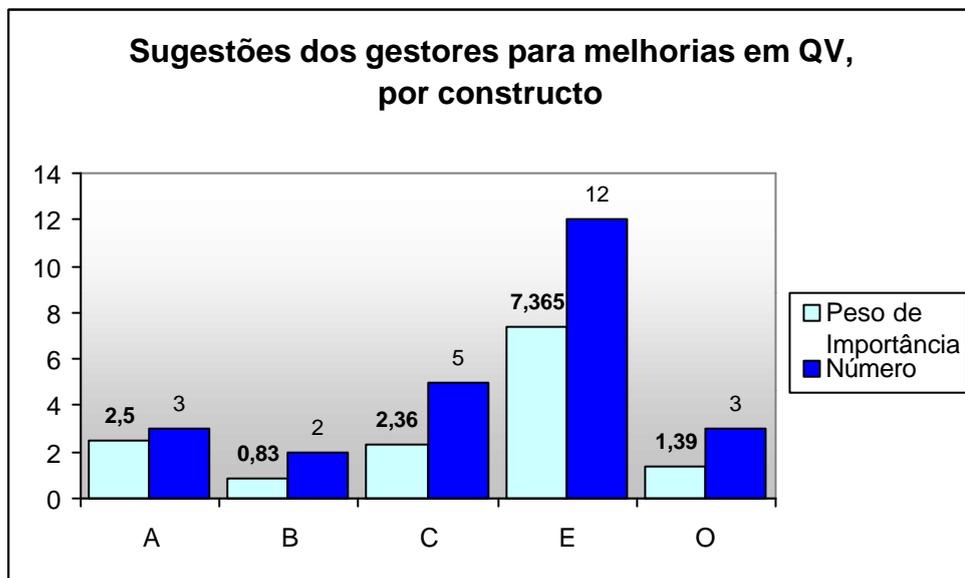


Figura 7 - Sugestões dos Gestores para Melhorias em QV por constructos ABCORE da AMT

4.2.4 O compromisso com QV

A quarta pergunta é sobre “qual o seu compromisso pessoal com a QV?” que tem por objetivo confirmar o interesse pelo assunto. Na Tabela 20, as respostas estão ordenadas por ordem de menção.

Tabela 20 - Compromisso Pessoal do Gestor com QV

Depoimento dos Gestores	Importância ponderada	Número de vezes mencionado
Fazer exercícios físicos	2,91	5
Ser relax (manejo do estresse)	2	2
Família	1,7	3
Trabalhar bem/ trabalho prazeroso	1,25	2
Não tem	1	1
Separar o lixo	1	2
Viajar nas férias	1	1
Voltar a estudar	1	1
Leitura/ lazer	0,75	2
Preocupação com a aposentadoria	0,5	1
Ter um espírito positivo	0,5	1
Fazer terapia	0,5	1
Não se deixar afundar pelo trabalho	0,33	1

Ao comparar com o que foi dito pelos subordinados, viu-se que havia preocupações semelhantes, porém em posições diferentes no “ranking” estabelecido pelos sujeitos. Os itens semelhantes foram reordenados por função recíproca, segundo a menção, conforme Tabela 21. Houve empate entre “estudar” e “férias”, onde ambos configuram o 5º lugar no ordenamento dos gestores.

Tabela 21 - Itens comuns no compromisso com QV

Itens	Subordinados	Gestores
Estudar	1	0,2
Trabalho	0,5	0,25
Manejo do estresse	0,33	0,5
Lazer	0,25	0,11
Atividade física	0,2	1
Família	0,15	0,33
Férias	0,045	0,2
Espiritualidade	0,043	0,14

Na tentativa de conceituar QV, observou-se que as necessidades sociais dos indivíduos não diferem muito entre si, porém o que varia é o grau de importância atribuído a cada menção. Como uma maneira de depurar um conceito de QV, na entrevista se criou uma espécie de

cruzamento entre o que seria o conceito de cada um e seu compromisso com QV, materializando a idéia para facilitar a expressão do entrevistado. O paralelo traçado foi muito importante, pois confirma os resultados da pesquisa de Ferlauto e Kern (1997) que conclui que a QV está alicerçada em três pilares: família, saúde e trabalho.

O gráfico da Figura 8 ilustra a comparação entre gestores e colaboradores e chama a atenção para o “estudar” e a prática de “atividades físicas”. Como os gestores, geralmente têm o ensino superior completo, esta manifestação é própria dos colaboradores que não têm o mesmo *status*. Os gestores, talvez por terem uma agenda mais sobrecarregada, trazem para si o compromisso de terem atividade física, que nem sempre conseguem cumprir. O “trabalhar bem” aparece com bastante importância para os subordinados, porém para os gestores, que detém outra posição hierárquica, isso não é tão importante. Para os gestores, a família aparece na 3ª posição e, avaliando as suas prioridades, pode-se supor que eles estão necessitando cuidados consigo próprio e com sua vida privada.

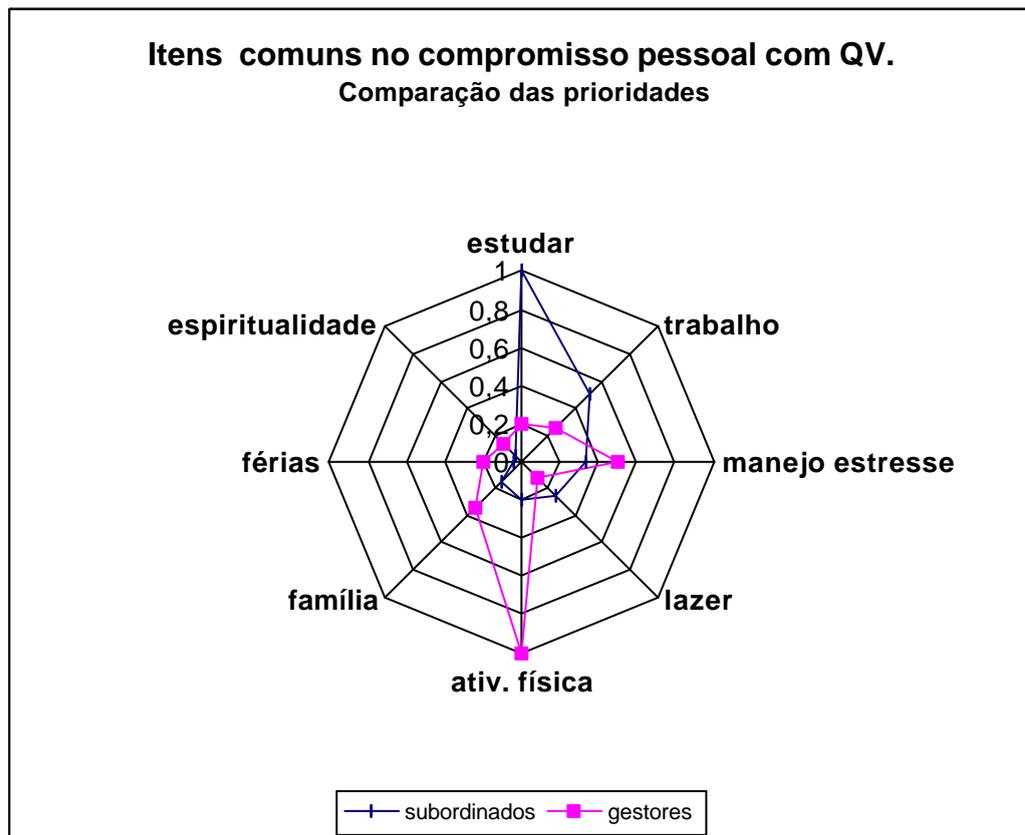


Figura 8 - Itens Comuns no Compromisso Pessoal com QV, comparação das prioridades

A quinta e última pergunta foi “como você promove a QV para os seus subordinados?”. Desta maneira, foi possível checar se efetivamente a gestão está em harmonia com as crenças e

políticas estabelecidas. Surpreende o fato de declarar que faz quase nada ou nada pela QV dos subordinados. Por outro lado, mantém-se em alta o clima organizacional e o orgulho por pertencer a uma empresa do grupo, Tabela 22.

Tabela 22 - Promoção de QV pelo Gestor por Manual de Gestão de Pessoas na RBS

Gestão de Pessoas	Como o Gestor promove QV para os Subordinados	Importância ponderada	Número de vezes mencionado
	Nada ou quase nada	2	2
CR 1	Manter bom clima-relacionamento, orgulho de trabalhar no jornal	2,75	4
CR 3	Ambiente físico	1	1
CR 4	Ser justo, democrático /transparência	1,5	2
CR 6	Incentivar o auto cuidado /trabalho em equipe	0,83	3
CR 7	Incentivo à pratica de GL	1	1
CR 8	Aplicar os valores da empresa	0,5	1
CR 9	Tentar resolver as demandas dos colaboradores /benefícios da empresa	2,03	4
ÉT	Respeito às pessoas	0,33	1
CI	Ser aberto/ receptivo	1	1
DE	Desenvolvimento profissional	0,33	1
RT	Não sobrecarregar as pessoas	0,5	1

Finalmente, para comparar todas as demandas obtidas pela pesquisa, classificadas segundo a AMT, Auditoria Operacional de RH e Manual de Gestão de Pessoas segue a Tabela 23. O método AMT é bastante abrangente, permite precisar os itens de ambiente, do posto de trabalho, conteúdo e organização do trabalho. Não se mostra tão preciso em detalhar o constructo Empresa. Este, em especial, consegue ser mais bem particularizado pela Auditoria de RH. O Manual de Gestão de Pessoas, por não se tratar de um instrumento de avaliação e, sim, um roteiro de conduta, não tem sintonia, em especial, com as questões de conteúdo do trabalho obtidas.

Tabela 23 - Comparação entre AMT, Auditoria Operacional de RH e Manual de Gestão de Pessoas para demandas em QV

Depoimento dos entrevistados	Análise macroergonômica do trabalho		Auditoria operacional de RH	Manual de gestão de pessoas
	Conotação	Constructo	fator	Crenças/políticas
Fumo no setor	Negativa	A	limpeza	cr7
Ruim /sem referência do dia/ isolado/ ruidoso/mal iluminado	Negativa	A	insalubridade	cr7
Qualidade do ar/frio/fungos/ com cheiro de cigarro	Negativa	A	insalubridade	cr7
Proibição do fumo(algumas áreas)	Positiva	A	limpeza	cr7
Bom	Positiva	A	arrumação	cr7
Espaço físico pequeno	Negativa	B	arrumação	cr7
Mobiliário danificado/inadequado	Negativa	B	arrumação	cr7
Equipamento danificado/ lento/obsoleto/ inadequado/índisponível	Negativa	B	arrumação	cr7
Equipamento bom/disponível	Positiva	B	arrumação	cr7
Qualidade do mobiliário/equipamento	Positiva	B	arrumação	cr7
Elevador	Positiva	B	arrumação	
Pessoas estressadas	Negativa	C	identidade na tarefa	
Pessoas tratadas como números	Negativa	C	relações interpessoais	
Pessoas viciadas pelo trabalho	Negativa	C	identidade na tarefa	
baixa autoestima	Negativa	C		
Trabalho estressante/ritmo acelerado	Negativa	C	ritmo de trabalho	
enlouquece as pessoas/drogadição	Negativa	C	identidade na tarefa	
Dificuldade de crescimento pessoal	Negativa	E	capacitação	cr6
Fuga de talentos	Negativa	E		cr6
Ódio RBS	Negativa	E	imagem i	
Faltam pessoas	Negativa	E		atração
RH deficitário	Negativa	E	imagem i	
Não ter plano de saúde	Negativa	E	assist funcionário	remuneração
Baixo salário	Negativa	E	salário equid exter	remuneração
Desigualdade de ambientes de trabalho	Negativa	E	arrumação	cr7
Não tem qualidade de vida	Negativa	E	imagem i	

(Continua. . .)

(Continuação)

Depoimento dos entrevistados	Análise macroergonômica do trabalho		Auditoria operacional de RH	Manual de gestão de pessoas
	Conotação	Constructo	fator	Crenças/políticas
Conflito com o tamanho da RBS	Negativa	E	imagem i	
Falta de integração entre mídias/ deptos entre DG e colaboradores	Negativa	E	imagem i	
Desigualdade de critérios operacionais entre mídias/deptos	Negativa	E		cr5
Empresa burocratizada	Negativa	E	imagem i	
RBS omissa em orientar as pessoas	Negativa	E	imagem i	comunicação
Falta de valorização dos colaboradores	Negativa	E	reconhecimento/feedback	cr9
Desprezo/ abandono/ maltrato/ não reconhecimento/ não valorização	Negativa	E	reconhecimento/feedback	cr3
Insegurança/ incerteza	Negativa	E	garantia de emprego	
Não respeitar leis trabalhistas	Negativa	E		relações
Desigualdade salarial	Negativa	E	salário equid exter	relações
Não pagar HE	Negativa	E		relações
Muitas mudanças na gestão	Negativa	E		
Discriminação pelo setor de trabalho	Negativa	E	Relações interpessoais	cidadania
Não ter cursos/critérios desiguais/não ter auxílio	Negativa	E	capacitação	d&e
Critérios desiguais para oportunidades internas	Negativa	E	igualdade de tratamento	atração
Política de treinamento não coerente com exigência	Negativa	E	capacitação	d&e
Serviços de apoio/logística/limpeza inadequados	Negativa	E	limpeza	
Falta apoio na parte profissional	Negativa	E	orientação técnica	cr6
Desumanização	Negativa	E	apoio sócio emocional	
Confusão entre qualidade de vida e saúde	Negativa	E	imagem i	
Falta de orientação para qualidade de vida/ não valorização	Negativa	E	imagem i	
Falta de apoio para qualidade de vida	Negativa	E	imagem i	

(Continua. . .)

(Continuação)

Depoimento dos entrevistados	Análise macroergonômica do trabalho		Auditoria operacional de RH	Manual de gestão de pessoas
	Conotação	Constructo	fator	Crenças/políticas
Imagem interna diferente da externa	Negativa	E	imagem e	
Lazer /eventos	Positiva	E		
Plano de saúde CAF/GOLDEN	Positiva	E	assist funcionário	
Nutricionista	Positiva	E	benef. empresa	
SESMT	Positiva	E	saúde ocupacional	
Exames periódicos	Positiva	E	saúde ocupacional	
Restaurante /alimentação	Positiva	E	benef. empresa	remuneração
ARBS	Positiva	E	benef. empresa	
FMSS	Positiva	E	resp.comunitária	
RBS PREV	Positiva	E	benef. empresa	remuneração
Natação	Positiva	E	benef. empresa	
Programa de integração	Positiva	E	veiculos formais	
Bom salário	Positiva	E	salário equid exter	remuneração
Convênios	Positiva	E	benef. empresa	remuneração
Auxílio creche	Positiva	E	benef. empresa	remuneração
Benefícios	Positiva	E	benef. empresa	remuneração
Rancho	Positiva	E	benef. empresa	
Brinde final de ano	Positiva	E	reconhecimento/feedback	
Transporte	Positiva	E	benef. empresa	
Tem qualidade de vida	Positiva	E	qvt global	
Preocupação em saúde/ entretenimento/ satisfação	Positiva	E	identificação com a empresa	
RBS acredita nas pessoas	Positiva	E	imagem i	cr1
RBS dá oportunidades de crescimento	Positiva	E	imagem i	cr1
Empresa de ponta	Positiva	E	inovações/métodos/process	
Ter cursos/ treinamento/ palestras/ incentivo ao estudo	Positiva	E	capacitação	d&e
Chance de crescimento/promove desenvolvimento	Positiva	E	imagem i	d&e
Ergonomia no setor	Positiva	E	saúde ocupacional	
Ginástica laboral	Positiva	E	saúde ocupacional	
	Positiva		educ/conscientizaç	
Palestras sobre saúde		E	ão	
Incentiva qualidade de vida	Positiva	E	imagem i	
	Positiva		educ/conscientizaç	
Folhetos		E	ão	
5's	Positiva	E	arrumação	

(Continua. . .)

(Continuação)

Depoimento dos entrevistados	Análise macroergonômica do trabalho		Auditoria operacional de RH	Manual de gestão de pessoas
	Conotação	Constructo	fator	Crenças/políticas
RBS é boa	Positiva	E	imagem i	cr1
RBS é uma família	Positiva	E	imagem i	cr1
Apoio para os colaboradores	Positiva	E	imagem i	cr6
Alta rotatividade	Negativa	E/O		
Pessoas felizes	Positiva	E/O		
Pessoas satisfeitas	Positiva	E/O		
Gostam trabalho/gostam da empresa	Positiva	E/O		
próclieute aproximou	Positiva	E/O		
Conciliar vida pessoal e trabalho/ Ter equilíbrio/ Ter tempo	Positiva	E/O		
Relacionamento com colegas/não Ter tempo/conturbado/difícil	Negativa	O	relações interpessoais	
Trabalho em turnos/rotatividade dos turnos/noturno	Negativa	O		
Falta de instruções de trabalho	Negativa	O	orientação técnica	
Trabalho "pesado"	Negativa	O		
Sobrecarga de trabalho	Negativa	O		
Muitas horas-extras	Negativa	O		
Cobrança por metas (altas)	Negativa	O	orientação técnica conhecimento metas	
Metas/ critérios não são claros		O		
Pressão	Negativa	O		
Clima ruim /negativista	Negativa	O		
Não Ter folgas em finais de semana	Negativa	O		
Não Ter incentivo da chefia/ chefia ausente	Negativa	O	apoio sócio-emocional	
Conflito com chefia/tratamento deseducado/prepotência	Negativa	O	igualdade de tratamento	
Comunicação truncada/falta clareza	Negativa	O	fluxo informações	
Falta retroinformação	Negativa	O	fluxo informações	
chefias/ gestores/ diretores despreparados	Negativa	O	gerenciamento pelo exemplo	
Bom relacionamento com colegas	Positiva	O	relações interpessoais	

(Continua. . .)

(Continuação)

Depoimento dos entrevistados	Análise macroergonômica do trabalho		Auditoria operacional de RH	Manual de gestão de pessoas
	Conotação	Constructo	fator	Crenças/políticas
Participam das decisões e comunicações(gestão participativa)	Positiva	O	repercussões das idéias dadas arrumação relações interpessoais	
Posto fixo de trabalho	Positiva	O		
Clima bom/relax/descontração	Positiva	O		
Autonomia /liberdade nos horários de trabalho/ horário flexível	Positiva	O		
Liberdade para trabalhar	Positiva	O		
Bom relacionamento com chefia	Positiva	O		
Chefia integrada com os colaboradores	Positiva	O		

A AMT mostra-se uma ferramenta eficaz para o levantamento de questões amplas da interface homem-trabalho e como tal já está consolidada pela literatura. A Auditoria Operacional de RH por ser uma ferramenta de medida de QVT, de características de auditoria, tem itens estanques que permitem aferir o grau de satisfação de uma dada população em resposta a estes conteúdos. Ambas ferramentas apuraram as várias e complexas dimensões do trabalho.

O Manual de Gestão de Pessoas da RBS não é uma ferramenta de QVT, mas sim uma prescrição, um código de comportamento e como tal incorporou este módulo de comparação para permitir o entendimento da cultura da empresa. Como foi publicado na finalização deste estudo de caso, não pode ser incorporado a este estudo.

No capítulo a seguir, conclui-se sobre esta pesquisa, suas dificuldades e sugere-se trabalhos futuros.

5 CONCLUSÃO

Levando em consideração que o principal objetivo desta pesquisa foi utilizar e Análise Macroergonômica do Trabalho de Guimarães (1999) para obter a percepção dos trabalhadores da RBS (subordinados e gestores) no que diz respeito à qualidade de vida, pode-se concluir que a ferramenta utilizada desvelou peculiaridades da relação de trabalho dos entrevistados, que em comparação com a Auditoria Operacional em Recursos Humanos de Fernandes (1996), um método clássico para aferir esta satisfação, mostrou-se muito efetivo por permitir que outras dimensões do tema, específicos para esta população, fossem mensurados. A AMT é um método participativo, por isso percepções relevantes do usuário, que não necessariamente estão contempladas em um roteiro de indicadores foram explicitadas. Por outro lado, em especial a Auditoria Operacional em Recursos Humanos de Fernandes (1996) expõe de maneira mais organizada os indicadores referentes à gestão da empresa. Neste estudo o constructo E - empresa necessitou ser agregado ao constructo O – humano-organizacional, gerando um novo denominado E/O, que aglutinou aspectos da gestão da empresa com organização do trabalho. Desta maneira, agregando-se à Análise Macroergonômica do Trabalho de Guimarães (1999) outras ferramentas de QVT, o constructo E – empresa poderia ter o fator “Comunicação” da Auditoria Operacional em Recursos Humanos de Fernandes (1996) e o bloco “Constitucionalismo” do Modelo Híbrido para Medição de Indicadores de QVT de Chaves (1998) como opinião dos *experts* nos questionários que compõe a AMT, buscando esta percepção do usuário. A exemplo desta pesquisa, as questões ligadas à comunicação e constitucionalismo foram trazidas pelos trabalhadores, portanto para esta população, estão sob a ótica da QVT.

Dentre os objetivos da elaboração desta pesquisa, está a tentativa de conceituar QV e QVT para esta população, como uma maneira de propor ações harmônicas ao Comitê de RH da RBS, através do Grupo QV. A conceituação de QV e QVT se situou entre as correntes

abordadas pela revisão bibliográfica, isto é, sem um consenso, dependente da opinião dos respondentes naquele momento. Houve uma separação espontânea para a conceituação de QV- onde preponderou o “bem estar, estar de bem consigo” e QVT- onde sobressaiu o constructo E , para subordinados, traduzindo o reconhecimento aos benefícios oferecidos pela empresa e para os gestores, a realização profissional.

Ainda sobre QVT, utilizando-se a AMT como ferramenta, foi possível obter as demandas ergonômicas dos usuários, bem com os itens de design para compor a Matriz da Qualidade que viabiliza a priorização das demandas. Assim, ficou apurado que as ações em QVT para a RBS, com o viés macroergonômico, devem iniciar pela organização do trabalho, empresa e sua gestão, conteúdo do trabalho (em especial o estresse), ambiente físico e biomecânica do posto de trabalho. Frequentemente o caminho é inverso, isto é, as intervenções se iniciam pelo posto de trabalho e não há participação do usuário em nenhuma etapa da intervenção ergonômica. Parece ser mais fácil justificar desajustes e injúrias, focando exclusivamente o posto, pois em um dado momento de sua alteração o problema deve, magicamente, resolver-se. Conforme a Matriz de Qualidade, no Apêndice A, as prioridades, que devem ser sugeridas pelo Grupo Qualidade de Vida, para atender a demanda dos usuários no que concerne ao constructo O – humano-organizacional, são:

- a) espaço para confraternização, descanso e lazer- trazendo á tona necessidades de um relacionamento melhor entre gestor e subordinados e entre colegas. Demonstra também a sobrecarga de trabalho e o estresse percebidos;
- b) gestão - definição de metas e políticas, a aproximação do Presidente da RBS dos empregados e clarificar a comunicação;
- c) jornada de trabalho flexível, denotando as questões já mencionadas de sobrecarga de trabalho e estresse, bem como a necessidade de balancear o tempo de trabalho e vida privada.

Entretanto, há muitos fatores de QVT, que foram considerados satisfatórios e devem receber um tratamento diferenciado, buscando a melhoria contínua. Os exemplos mais evidentes são: o plano de saúde, restaurante e alimentação, imagem da empresa associada à QV, preocupação da empresa com saúde (campanhas internas), ambiente físico, ginástica laboral, bom relacionamento, autonomia e associação de funcionários, entre outros relatados no corpo da pesquisa.

Por outro lado há os fatores de QVT considerados negativos. Os constructos E- empresa (baixos salários, a percepção da falta de QV, a inexistência ou falta de acesso a cursos agravados por critérios desiguais de elegibilidade para eles) e O – humano-organizacional (sobrecarga de trabalho, trabalho em turnos, noturno e turnos rotativo, problemas de relacionamento com colegas e falta de clareza na comunicação) lideraram o “ranking” de fatores negativos.. Pelo resultado da Matriz de Qualidade, no Apêndice A, o constructo O – humano-organizacional tem prioridade, porém não se pode deixar de dar adequado encaminhamento às outras demandas dos pesquisados.

Em QVT, é necessário prospectar junto aos trabalhadores, suas demandas, oportunizar-lhes a participação no processo, a exemplo da qualidade total, dos MAS em mídia e da ergonomia participativa da macroergonomia.

Para sugerir trabalhos futuros, é prioritário elaborar um instrumento de avaliação de QVT para a RBS, baseado nas suas demandas particulares levantadas por este estudo, com a participação do público interno e com a adaptação dos outros modelos da literatura citados para efetivamente aferir a QVT destes trabalhadores e gerar políticas de RH adequadas. Em sintonia com as políticas de RH, a sugestão de outro trabalho futuro é o estudo do Manual de Gestão de Pessoas da RBS em relação aos depoimentos coletados junto à população estudada.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G.; FRANÇA, A. C. L. Estratégias de Recurso Humanos e Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho: o *stress* e a expansão do conceito de Qualidade Total. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, abr./jun. 1998.

BALANÇO SOCIAL 2001. Porto Alegre: RBS, 2001.

BÉLANGER, L.; PETIT, A.; BERGERON, J. L. **Gestion des Ressources Humaines**: une approche global et intégrée. Quebec: Gaetan Morin, 1983.

BELMONTE, F.; GUIMARÃES, L. B. de M. Satisfação, Motivação e Monotonia. In: GUIMARÃES, L. B. de M. **Ergonomia de Processo**. 4. ed. Porto Alegre: UFRGS, Escola de Engenharia, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, 2002. (Série Monográfica Ergonomia). V. 2, p. 3.2-1 a 3.2-21.

BERTRAND, C. J. **O Arsenal da Democracia**: sistemas de responsabilização da mídia. Bauru: EDUSC, 2002.

BROWN Jr, O. High Involvement Ergonomics and Total quality management: a comparison and evaluation. In: ANNUAL MEETING, 41, 1997. **Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society**. P. 729-733.

CALLEGARI-JAQUES, S. M. Análise de Variância: ANOVA. In: _____, **Bioestatística**: princípios e aplicações. Porto Alegre: Artmed, 2003. P. 154

CAÑETE, I. As Diferentes Definições de Qualidade de Vida. Polígrafo do curso de Pós Graduação em ADRH/ Disciplina Qualidade de Vida no Trabalho, 2000.

CAPRA, F. **A Teia da Vida**: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. 7. ed. São Paulo: Cultrix, 2002.

CARVALHO, A. V. **Treinamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1988.

CHANLAT, J. F. **O Indivíduo na Organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996.

CHAVES, L. F. N. **A Relação entre Qualidade de Vida no Trabalho e Qualidade Total**. 1998. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 1998.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1997.

CSIKSZENTMIHALY, M. **A Psicologia da Felicidade**. São Paulo: Saraiva, 1992.

FERLAUTO, A. M. K.; ARSELI, F.(Orgs). **Qualidade de Vida do Trabalhador: o desafio da construção de índices**. Porto Alegre: SESI/RS, Faculdade de Serviço Social da PUCRS, 1997.

FERNANDES, E. **Qualidade de Vida no Trabalho**. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERNANDES, E.; BECKER, J. L. Qualidade de Vida no Trabalho: a realidade dos CPD's. In: REUNIÃO DA ANPAD, 12, Natal, 26-28 set. 1988. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 1988. V. 3, p. 1775-92.

FERNANDES, E.; GUTIERREZ, L. H. Proposta de Trabalho-Qualidade de Vida: uma experiência na Gerência de Recursos Humanos. In: REUNIÃO DA ANPAD, 11., Rio de Janeiro, setembro de 1987. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 1987.

FOGLIATTO, F. S.; GUIMARÃES, L. B. de M. Design macroergonômico: uma proposta metodológica para projeto de produto. **Revista Produto & Produção**, v. 3, n. 3, p.1-15, out. 1999.

FRANÇA, A. C. L. Indicadores Empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho: uma proposta de conceitos, critérios e funções para ações e programas empresariais. In: SAMPAIO, J. R. **Qualidade de Vida, Saúde Mental e Psicologia Social**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999. P. 79-95.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**. São Paulo: Objetiva, 1996.

GRANDJEAN, E. **Manual de Ergonomia: adaptando o trabalho ao homem**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 1998.

GUÉRIN, F. et al. **Compendier o Trabalho para Transformá-lo: a prática da ergonomia**. São Paulo: Edgard Blucher, 2001.

GUIMARÃES, L. B. de M. Abordagem Ergonômica: o método "Macro". In: _____. **Ergonomia de Processo**. 3. ed. Porto Alegre: UFRGS, Escola de Engenharia, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, 2002. (Série Monográfica Ergonomia). V. 1. P. 1-16.

_____. **Ergonomia de Produto**. 3. ed. Porto Alegre: UFRGS, Escola de Engenharia, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, 2001. (Série Monográfica Ergonomia). V. 2.

_____. **Ergonomia de Processo**. 5. ed. Porto Alegre: UFRGS, Escola de Engenharia, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, 2002. (Série Monográfica Ergonomia). V. 1.

_____. Organização do Trabalho In: _____. **Ergonomia de Processo**. 4. ed. Porto Alegre: UFRGS, Escola de Engenharia, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, 2002. (Série Monográfica Ergonomia). V. 2, cap. 3, p. 3.1-3.25.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the Job Diagnostic Survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 2, p. 159-70, 1970.

HENDRICK, H. W. Macroergonomics: a new approach for improving productivity, safety and quality of work life. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO, 2.; SEMINÁRIO BRASILEIRO DE ERGONOMIA, 6., 1993, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ABERGO, 1993.

HENDRICK, H. W.; KLEINER, B. M. **Macroergonomics**: an introduction to work system design. Santa Monica: HFES, 2000. V. 2.

HERZBERG, F. M.; SNYDERMAN, B. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, v. 46, n. 1, p. 53-62, Jan. Feb. 1968.

KAPLAN, R. M.; BUSH, J. W. Health-related quality of life measurement for evaluation research and policy analysis. **Health Psychology**, v. 1, p. 61-80, 1982.

LIPPITT, G. L. Quality of work life: organization renewal in action. **Training and Development Journal**, v. 32, n. 1, July 1978.

MALCHAIRE, J. **Lesiones de Miembros Superiores por Trauma Acumulativo**: estrategia de prevección. Bélgica: Universidad Catolica de Lovaina: Unidad de Higiene y Fisiologia del Trabajo, 1998.

MANUAL DE CRENÇAS E GESTÃO DE PESSOAS. Porto Alegre: RBS, 2002.

MASLOW, A. H. **Motivation and Personality**. Nova York: Harper & Row, 1970.

MC GREGOR, D. **Motivação e Liderança**. São Paulo: Brasiliense, 1973.

MORENO, C. O Prazer das Palavras. **Zero Hora**, 14 jun. 2003.

NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. Quality of Work Life: Perspectives and directions. **Organization Dynamics**, v. 11, p. 20-30, winter 1983.

NORO, K.; IMADA, A. **Participatory Ergonomics**. London: Taylor & Francis, 1991.

OMS. Grupo WHOQOL. Divisão de saúde mental. Versão em português dos instrumentos de avaliação de qualidade de vida, 1998. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/psiq/whoqol1.html>>. Acesso em: 20 ago. 2001.

RODRIGUES, M. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

SAMPAIO, J.; GOULART, I. **Qualidade de Vida, Saúde Mental e Psicologia Social**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

SHIPLEY, P. The analysis of organization as an aid for ergonomics practice. In: WILSON, J. R.; CORLETT, E. N. **Evaluation of Human Work**: a practical ergonomics methodology. 2th ed. Nottingham: Taylor & Francis. 1990. Cap 33, p. 993-1013.

SPECTOR, N. **Manual para a Redação de Teses, Projetos de Pesquisa e Artigos Científicos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2001.

STREIT, C.; LOBATO, F. H.; CORTEZ, Helena B. T. Melhorias Ergonômicas para a Redação de um Jornal: um estudo macroergonômico. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ERGONOMIA, 11.; CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ERGONOMIA, 6., Gramado, 2001. **Anais...** Gramado: ABERGO, 2001.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1995.

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

VASCONCELOS, A. F. Qualidade de Vida no Trabalho: origem, evolução e perspectivas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 23-35, jan./mar. 2001.

VIEIRA, D. F. V. B.; HANASHIRO, D. M. M. Visão Introdutória sobre Qualidade de Vida no Trabalho. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 2, n. 11, p. 41-46, 1990.

WALTON, R. E. Improving the Quality of Work life. **Harvard Business Review**, v. 52, n. 3, May/Jun. 1974.

WESTLEY, W. A. Problems and Solutions in the Quality of Working Life. **Human Relations**, v. 32, n. 2, p. 11-123, 1979.

WERTHER, W. B.; DAVIS, K. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Mc Graw Hill, 1983.

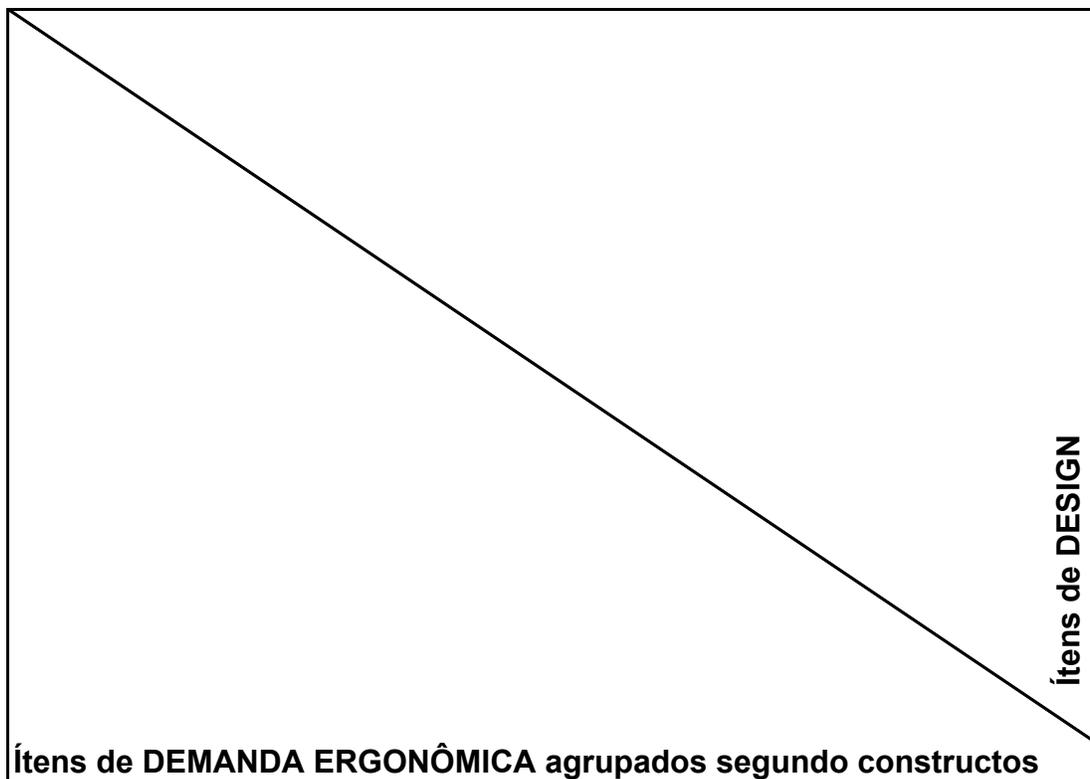
WILSON, J. R.. Ergonomics and Participation. In: WILSON, J. R; CORLETT, E. N. **Evaluation of Human Work**: a practical ergonomics methodology. 2th ed. Nottingham: Taylor & Francis. 1990. Cap. 37, p. 1071-1096.

WILSON, J. R.; HAINES, H. M. Participatory Ergonomics. In: SALVENDY, G. **Handbook of Human Factors**. New York: Wiley, 1997.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Matriz da Qualidade



rever a segurança de equipamentos e instalações

A

Ambiente de trabalho	
Biomecânica	
Conteúdo do trabalho	
Empresa	
Organização do trabalho	

5
5
0
0
0

Importância Técnica - Itj	
Percentual	

49,57
0,007

Legenda

- 0 - não há relação entre o item de demanda e o item de design
- 1 - há uma pequena relação entre o item de demanda e o item de design
- 3 - há uma média relação entre o item de demanda e o item de design
- 5 - há uma grande relação entre o item de demanda e o item de design

A	iluminação
A	reavaliar prédios/cor/vegetação
A	qualidade do ar
B	boas condições físicas/espço/posto único
B	equipamento adequado
B	equip.adequado de trabalho ao ar livre(coletes, toldos, capas.
B	mobiliário adequado
C	reduzir o estresse
E	educação/qualificação pela empresa
E	valorização/investimento nas pessoas
E	promoção à saúde
E	colônia de férias
E	promoções culturais/eventos mensais/
E	expor obras de artistas locais na empresa
E	rever critério do prato light

5	5	5	3	0	0	0	3	0	0	3	0	0	3	0
5	1	1	5	5	5	5	3	0	0	3	0	0	0	0
0	1	1	1	0	0	0	5	1	5	5	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	5	3	3	5	5	5	5
0	0	0	3	0	0	0	3	1	1	3	0	0	0	0

49,57	51,7	51,7	119,8	10,08	10,08	10,08	156,5	123,8	129,2	209,5	88,34	88,34	112	88,34
0,007	0,007	0,007	0,017	0,001	0,001	0,001	0,022	0,017	0,018	0,029	0,012	0,012	0,016	0,012

F	vales alimentação como complemento ao salário
F	mais variedade de alimentos no restaurante
F	exame periódico
F	rever horário de atendimento de enfermagem
F	maior extensão de dependência no plano de saúde
F	auxílio na educação dos filhos
F	auxílio creche para funcionários homens
F	plano de aposentadoria para todos
F	ginástica laboral para todos
F	promover financiamento de bens
F	estacionamento
F	biblioteca
F	creche nas dependências ou muito próxima(própria)
F	academia na empresa
F	orientação nutricional

0	0	3	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0
0	0	3	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0
0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
0	0	3	1	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0

88,34	88,34	189,1	113,6	88,34	88,34	88,34	88,34	248,4	88,34	88,34	88,34	88,34	88,34	88,34
0,012	0,012	0,026	0,016	0,012	0,012	0,012	0,012	0,035	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012

F	qualidade de vida-iniciativa top down
F	integração entre mídias
F	prover segurança
F	oferecer treinamento
F	incentivo à educação/investimento (inglês,2º grau)
F	plano de carreira
F	valorização do trabalho
F	rever critérios de seleção interna
F	rever salários/HE/equidade interna
F	criar áreas para fumantes
F	proibir o fumo
F	serviços de apoio/logística/limpeza
O	integração e incentivo no relacion. chefia&subordinado
O	relacionamento e integração entre pessoas
O	aproximar o presidente dos empregados

0	0	0	0	0	0	1	0	0	5	0	3	0	1	0
0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
0	3	0	0	0	0	5	3	0	0	0	0	0	0	0
5	5	5	5	5	5	1	3	5	5	5	0	1	1	5
3	5	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	5	5	3

164,1	245,2	88,34	88,34	88,34	88,34	154,3	83,58	88,34	127,8	88,34	23,69	144	151,9	164,1
0,023	0,034	0,012	0,012	0,012	0,012	0,021	0,012	0,012	0,018	0,012	0,003	0,02	0,021	0,023

0	comunicação
0	reduzir carga de trabalho
0	flexibilizar horários de trabalho
0	trocar horários da jornada
0	trabalho em equipe
0	definição de metas/políticas
0	sala de confraternização/descanso/lazer(interna e externa)
E/O	humanização
E/O	horários alternativos de almoço
E/O	lancheira na rádio/na swite-trabalho de madrugada
E/O	ticket pra quem almoça na rua
E/O	oferecer subsídios de refeição para quem faz HE
E/O	clarificar a comunicação
E/O	trabalhar qualidade de vida na cultura da organização
E/O	implantar QT/5s

3	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1
1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1
0	1	0	0	1	3	5	5	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	1	0	1	5	5	5	5	5	0	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	3	3	3	5	3	1

152	136,5	136,2	136,2	146,4	174,6	185,2	204,9	113,6	164,1	164,1	164,1	136,2	164,1	123,5
0,021	0,019	0,019	0,019	0,02	0,024	0,026	0,029	0,016	0,023	0,023	0,023	0,019	0,023	0,017

E/O

pesquisar sugestões qualidade de vida entre funcionários

Peso de Importância - Pii				
Avaliação Estratégica - Ei				
Avaliação Competitiva - Mi				
Peso Importância Corrigido - Pi				

3	5,645	1	1	7,8980
3	5,442	1	1	2,0150
3	4,724	1	1	10,1920
0	4,41	1	1	17,6680
3	4,253	1	1	25,2640

136,1	7186,665			
0,019	1			

APÊNDICE B
Termo de Consentimento Informado

TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Estamos realizando um trabalho de pesquisa sobre qualidade de vida, “Projeto Qualidade de Vida RBS”, com o objetivo de identificar as necessidades do cliente interno sobre o tema. Os resultados obtidos serão utilizados como material para realização de um trabalho de conclusão de curso de mestrado. Seu nome foi escolhido aleatoriamente para participar da mesma. Para isto, gostaríamos de contar com a sua colaboração durante alguns minutos para uma entrevista. Serão feitas perguntas sobre diferentes aspectos da qualidade de vida.

Asseguramos que todas as informações obtidas serão tratadas de forma sigilosa e utilizadas no âmbito desta pesquisa. Se houver divulgação dos resultados da pesquisa os mesmos serão tratados globalmente de forma a preservar o anonimato dos participantes.

A entrevistadora encontra-se a sua disposição para esclarecimentos que se fizerem necessários durante todo o tempo de pesquisa.

Caso deseje, você tem a liberdade de retirar seu consentimento a qualquer momento sem nenhum prejuízo.

Se você tiver alguma pergunta a fazer antes de decidir-se pela sua participação, sinta-se a vontade para fazê-la.

Pesquisadora: Helena Cortez.

fone para contato: 3218 6234

e-mail: helena.toschi@rbs.com.br

Disponibilidade para atendimento de dúvidas: segundas das 14 às 17h e quartas das 15 às 17h

Ciente dos objetivos, da finalidade, da forma como as informações serão tratadas e da possibilidade de retirar meu consentimento na participação da pesquisa declaro consentir com a mesma.

Recebi cópia.

Nome do entrevistado: _____

Assinatura: _____

Data: ____/____/2003

Nome do entrevistador: Helena T. de Cortez

Assinatura: _____

ANEXOS

ANEXO A

O Roteiro Básico de Entrevista do Método de Auditoria em Recursos Humanos, de Fernandes (1996)

**O Roteiro Básico de Entrevista do Método de Auditoria em Recursos Humanos, de
Fernandes (1996)**

Bloco	Objetivo	Critérios
Questão introdutória	Busca a percepção do empregado sobre qualidade de vida no trabalho na empresa.	Não há
Condições de trabalho	Apura a satisfação do empregado com as condições físicas do ambiente	Limpeza; Arrumação; Segurança e insalubridade.
Saúde	Satisfação no que se refere a ações da empresa referentes à saúde preventiva e assistencial	Assistência ao empregado; Assistência à família; Educação/ conscientização; Saúde ocupacional.
Moral	Constatação da efetividade de ações gerenciais que se refletem na motivação e no moral.	Identidade na tarefa; Relações interpessoais; Reconhecimento/ feedback; Orientação para pessoas; Garantia de emprego.
Compensação	Satisfação dos empregados em relação a práticas de trabalho e políticas de remuneração.	Equidade interna (salário); Equidade externa (salário); Salário variável (bônus, participação nos resultados); Benefícios oferecidos; Benefícios da empresa em relação a outras empresas.
Participação	Percepção do empregado sobre sua participação em oportunidades internas.	Criatividade; Expressão pessoal; Repercussão de idéias dadas; Programas de participação; Capacitação para o posto.
Comunicação	Eficácia da comunicação interna, verificando o nível de informação dos empregados.	Conhecimento de metas; Fluxo de informações; Veículos formais (jornais internos)

Bloco	Objetivo	Critérios
Imagem da Empresa	A empresa na percepção do empregado.	Identificação com a empresa; Imagem externa; Responsabilidade comunitária; Enfoque no cliente.
Relação chefe-funcionário	A satisfação do empregado no relacionamento inter-hierárquico	Apoio sócio econômico; Orientação técnica; Igualdade de tratamento; Gerenciamento pelo exemplo.
Organização do trabalho	Considera a organização do trabalho a partir de novas formas.	Inovações /métodos/ processo Grupos de trabalho; Variedade de tarefas; Ritmo de trabalho.

ANEXO B

O Modelo Híbrido para Medição de Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho de Chaves (1998)

O Modelo Híbrido para Medição de Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho de Chaves (1998)

Bloco	Critérios
Condições de trabalho	Limpeza, arrumação do ambiente de trabalho e acesso aos materiais que contribuem para o desempenho das atividades Segurança Prevenção da insalubridade
Saúde	Atendimento médico-odontológico Extensão deste atendimento à família Fornecimento de EPI's Preocupação com prevenção de doenças profissionais Ritmo e carga de trabalho
Moral	Treinamentos oferecidos Satisfação com resultados de seu trabalho, premiação e feedback pelo trabalho realizado Estruturação do trabalho e identidade da tarefa Relacionamento entre as pessoas no ambiente de trabalho Observação da legislação trabalhista por parte da empresa Possibilidade de progresso e segurança no emprego Ser incentivado no seu crescimento e desenvolvimento pessoal
Compensação justa e adequada	Remuneração adequada Equidade interna Equidade externa
Participação	Exercício da criatividade e do conhecimento pessoal Livre manifestação de opiniões e aceitação de sugestões para a melhoria do trabalho Engajamento em programas de participação para a melhoria do ambiente de trabalho e em programas de treinamento e capacitação profissional
Comunicação	Conhecimento das metas e das informações necessárias para a realização do trabalho Circulação das informações que partem da chefia em direção aos funcionários e circulação das informações entre colegas de trabalho Existência de jornal, boletim ou mural interno na empresa

Bloco	Critérios
Imagem da Empresa	<p>Poder identificar-se com e ter orgulho de trabalhar na empresa</p> <p>Reputação da empresa frente à comunidade</p> <p>Preocupação da empresa com a comunidade e com a qualidade dos seus serviços</p>
Relação com chefia	<p>Relacionamento interpessoal</p> <p>Receber orientações técnicas</p> <p>Tratamento dispensado pela chefia</p> <p>Adoção do comportamento do chefe</p> <p>Apoio em problemas de ordem particular</p>
Organização do trabalho	<p>Qualidade do material e equipamentos</p> <p>Introdução de inovações</p> <p>Trabalho realizado em equipe</p> <p>Tipos de atividades</p> <p>Quantidade de horas de trabalho</p> <p>Equilíbrio entre vida pessoal e profissional</p>
Constitucionalismo	<p>Atendimento dos benefícios determinados pela lei</p> <p>Cumprimento da legislação trabalhista</p>