

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**PREPARANDO PESSOAS PARA A QUALIDADE: UM ESTUDO NA EMPRESA DE  
CORREIO DO BRASIL**

**por**

**MARCELO LOPES DA ROSA LISBOA LUZ**

OFICIAL AVIADOR, ACADEMIA DA FORÇA AÉREA, 1986

TESE SUBMETIDA AO PROGRAMA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE COMO PARTE DOS  
REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE

**MESTRE EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**SETEMBRO, 2002**

© 2002 MARCELO LOPES DA ROSA LISBOA LUZ. TODOS DIREITOS RESERVADOS

O autor aqui designado concede ao Programa de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Norte permissão para reproduzir, distribuir, comunicar ao público, em papel ou meio eletrônico, esta obra, no todo ou em parte, nos termos da Lei.

Assinatura do Autor: \_\_\_\_\_

APROVADO POR:

\_\_\_\_\_  
Profª. Ana Célia Cavalcanti F. Campos, D.Ing.– Orientador, Presidente

\_\_\_\_\_  
Prof. Rubens Eugênio Barreto Ramos, D. Sc – Membro Examinador

\_\_\_\_\_  
Profª. Antonia da Silva Solino, Drª. – Membro Examinador Externo

## **CURRICULUM VITAE RESUMIDO**

Marcelo Lopes da Rosa Lisboa Luz é Oficial Aviador, formado pela Academia da Força Aérea em 1986, com especialização em Gestão pela Qualidade Total, cursada na Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Exerce atividade docente no âmbito da Aeronáutica desde 1994, em cursos de especialização e aperfeiçoamento de recursos humanos. Foi instrutor e consultor do Programa de Qualidade do SEBRAE para pequenas e médias empresas de 1998 a 2001.

## **ARTIGOS PUBLICADOS DURANTE A PÓS-GRADUAÇÃO**

LUZ, Marcelo Lopes da Rosa Lisboa. A Força Aérea e a qualidade. Revista Zoom. n. 24. Fortaleza: 1º/4º Grupo de Aviação, 2000.

LUZ, Marcelo Lopes da Rosa Lisboa. A Inteligência Emocional como ferramenta de gestão., I Congresso Nordeste de Qualidade e Produtividade, Natal, 2001.

LUZ, Marcelo Lopes da Rosa Lisboa Luz. A Inteligência Emocional como ferramenta para a instrução aérea. Revista Zoom. n. 25. Fortaleza: 1º/4º Grupo de Aviação, 2001.

*A meu pai, com quem eu aprendi que tudo começa com a educação e à minha mãe que proporcionou-me a vida.*

## AGRADECIMENTOS

A Universidade Federal do Rio Grande do Norte que, através do Programa de Engenharia de Produção tem estimulado a pesquisa científica em campos tão importantes para o desenvolvimento do país: a estratégia empresarial e a qualidade de produtos e serviços;

Ao professor Rubens Eugênio Barreto Ramos, coordenador do Programa de Engenharia de Produção, pelo estímulo e pela compreensão nos momentos finais da montagem do trabalho;

A Janete e Cleide, secretárias do Programa de Engenharia de Produção, pela dedicação, paciência e distinção no trato para com os alunos, a despeito de qualquer adversidade;

A professora Ana Célia Cavalcanti Fernandes Campos, minha orientadora, pela paciência, estímulo, atenção, amizade e respeito pelas minhas idéias durante todo o processo de desenvolvimento do trabalho, tornando-me orgulhoso por ser seu orientando.

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, na pessoa de seu gerente operacional Felipe, por ter possibilitado a aplicação dos questionários de pesquisa.

Ao mestre Esmeraldo, paciente, disposto, desenrolado e amigo, pela força na reta final.

Ao amigo Adalberto pelas palavras de estímulo em todos os momentos e por dividir a angústia dos desencontros.

A todos os amigos e companheiros que de uma ou de outra forma contribuíram para o desenvolvimento, montagem e conclusão desta tese.

Resumo da Tese apresentada à UFRN/PEP como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de mestre em Ciências em engenharia de Produção.

**PREPARANDO PESSOAS PARA A QUALIDADE: UM ESTUDO NA EMPRESA DE CORREIO DO BRASIL**

**MARCELO LOPES DA ROSA LISBOA LUZ**

Setembro/2002

Orientadora: Ana Célia Cavalcanti Fernandes Campos

Curso: Mestrado em Ciências em Engenharia de Produção

**RESUMO:** este trabalho tem como objetivo estudar aspectos inerentes à satisfação das pessoas no ambiente de trabalho, a fim de torná-las preparadas para receber a implantação de programas de qualidade. O estudo foi empreendido através de uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo, resultando numa análise comparativa dos resultados obtidos numa pesquisa inicial aleatória com os resultados obtidos numa pesquisa final aplicada na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, detentora da menção bronze no Prêmio de Qualidade do Governo Federal. A principal questão estudada diz respeito a onde atuar para que as pessoas estejam preparadas para receber um programa de qualidade, identificando aspectos que elas consideram importantes, como é sua influência na implantação de um programa e qual a relação entre a satisfação no ambiente de trabalho e o sucesso dessa implantação.

Abstract of Master Thesis presented to UFRN/PEP as fulfillment of requirements to the degree of Master of Science in Production Engineering

**PREPARING PEOPLE TO QUALITY: A STUDY ON THE BRAZILIAN MAIL ENTERPRISE**

MARCELO LOPES DA ROSA LISBOA LUZ

September/2002

Thesis Supervisor : Ana Célia Cavalcanti Fernandes Campos

Program : Master of Science in Production Engineering

This essay aims to analyze different aspects regarding employees satisfaction about their work environment in order to prepare them to deal with quality programs. The study was developed through field and bibliographic research, which was turned into a comparative analysis between the results obtained in a pilot research and the results from a final research applied to Brazilian Mail enterprise that got the bronze award of the Federal Government Quality Award. The main issue is to define where to act so that employees will be ready to deal with a quality program, identifying why they consider it important, their influence in the insertion of the program and the relationship between satisfaction in the work environment and the success of such insertion.

## SUMÁRIO

<b>Capítulo 1 Introdução</b>	<b>1</b>
1.1 Justificativa	1
1.2 Problema e Objetivo	5
1.3 Organização	5
1.4 Conclusão	6
<b>Capítulo 2 As pessoas como diferencial de sucesso na implantação de programas de qualidade</b>	<b>7</b>
2.1 A necessidade de se implantar a qualidade	7
2.1.1 Competitividade	11
2.1.2 Globalização	11
2.1.3 O preparo das pessoas para a implantação da qualidade	15
2.2 Histórico da qualidade	16
2.2.1 A Revolução Industrial	16
2.2.2 A administração clássica	20
2.2.3 O sistema sócio-técnico	22
2.2.4 A gestão da qualidade total	25
2.3 O ser humano e a qualidade	31
2.3.1 Visão holística do homem	31
2.3.2 O ser humano e a instituição	35
2.3.3 A motivação	36
2.3.4 As relações interpessoais	43
2.4 Conclusão	48

<b>Capítulo 3 Metodologia da Pesquisa de Campo</b>	<b>50</b>
3.1 Tipologia do estudo	50
3.2 Escolha do caso	51
3.3 Instrumento de pesquisa	51
3.3.1 Pesquisa piloto	52
3.3.2 Pesquisa final	52
3.4 Procedimento de coleta de dados	52
3.5 Definição dos pesquisados	52
3.6 Metodologia e critérios de análise	52
<b>Capítulo 4 Resultados da Pesquisa</b>	<b>54</b>
4.1 Análise crítica da pesquisa	54
4.1.1 Amostra	55
4.1.2 Instrumento de pesquisa	58
4.2 Perfil dos respondentes	58
4.3 Análise descritiva	60
4.3.1 Fatores importantes para a satisfação no ambiente de trabalho	60
4.3.2 Percepção da presença de fatores	62
4.3.3 Grau de importância dos fatores	65
4.4 Análise cruzada	67
4.4.1 Escolaridade	67
4.4.2 Tempo de serviço	72
4.5 Conclusão	76
<b>5. Conclusões e recomendações</b>	<b>78</b>



5.1 Pesquisa bibliográfica	78
5.2 Metodologia da pesquisa	84
5.3 Análise crítica do trabalho	85
5.4 Limitações do trabalho	86
5.5 Direções de pesquisa	87
5.6 Recomendações	88
5.7 Conclusão	89
<b>Referências</b>	<b>91</b>
<b>Anexos</b>	<b>95</b>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 2-1 – Velhos e novos paradigmas	24
Tabela 2-2 – Termos do trabalho no artesanato e na indústria	26
Tabela 2-3 – Necessidades humanas segundo Maslow e formas mais comuns de motivação para a qualidade	40
Tabela 4-1 – Gênero dos entrevistados	55
Tabela 4-2 – Grau de escolaridade dos entrevistados	56
Tabela 4-3 – Tempo de serviço dos entrevistados	56
Tabela 4-4 – Nível funcional dos entrevistados	57
Tabela 4-5 – Percepção da presença dos fatores no processo de implantação do programa de qualidade dos Correios	64
Tabela 4-6 – Grau de importância dos fatores para o processo de implantação do programa de qualidade dos Correios	66
Tabela 4-7 - Teste $\chi^2$ entre nível de escolaridade e variáveis de percepção da presença dos fatores de satisfação	68
Tabela 4-8 - Teste $\chi^2$ entre nível de escolaridade e variáveis de consideração da importância dos fatores de satisfação	71
Tabela 4-9 - Teste $\chi^2$ entre tempo de serviço e variáveis de percepção da presença dos fatores de satisfação	74
Tabela 4-10 - Teste $\chi^2$ entre tempo de serviço e variáveis de consideração da importância dos fatores de satisfação	76

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 2-1 – Ciclo motivacional	41
Figura 4-1 – Grau de escolaridade dos entrevistados	59
Figura 4-2 – Tempo de serviço dos entrevistados	59
Figura 4-3 – Nível funcional dos entrevistados	60

# Capítulo 1

## Introdução

O objetivo deste capítulo é orientar a respeito das diretrizes do trabalho e informar sobre o assunto a ser pesquisado, proporcionando uma visão inicial daquilo que se pretende ao longo do seu desenvolvimento.

Nele é apresentado, inicialmente, a justificativa, ao longo da qual é encontrado o referencial teórico inicial do trabalho. Em seguida é apresentado o objetivo do trabalho, juntamente com as questões de pesquisa e, por último, a forma como ele está organizado.

### 1.1 Justificativa

Muitas organizações têm implantado programas de qualidade como solução para seus problemas. Devido ao sucesso obtido por uma instituição, um programa de qualidade passa a ser considerado como receita, cujo resultado entende-se que será sempre o mesmo. É verdade que a qualidade tem trazido para o comércio, a indústria e para os prestadores de serviço inúmeras vantagens em relação aos concorrentes. Porém, cada instituição, de acordo com a sua cultura, com a natureza do seu negócio, com a forma de pensar de seus dirigentes e suas características em geral, principalmente em função das pessoas envolvidas, deverá proceder a implantação de um programa de qualidade adequado à sua realidade.

O próprio Prêmio Nacional de Qualidade, dentro do critério Gestão de Pessoas, avalia o item *Educação, Treinamento e Desenvolvimento das Pessoas* por considerar que “o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a

compõem”. Assim sendo, deve-se pensar nelas ao decidir pela adoção de um programa de qualidade; afinal, é sobre as pessoas que recairão as responsabilidades e as cobranças de uma postura de acordo com o que é estabelecido pelo programa.

A questão é saber se elas estão preparadas para isso. Ademais, deve-se levar em conta o programa, analisando-se sua atuação: se é realmente em pontos que afetam o comportamento das pessoas ou apenas superficial, camuflado pela desculpa de ser prático.

Qualidade pode ser traduzida por postura, sendo uma filosofia de vida e constituindo-se na união de atitudes com as técnicas, em busca dos resultados desejados. É freqüente observar-se apenas a parte técnica, que está diretamente relacionada com a prática, em detrimento das atitudes, que ficam relegadas a segundo plano, causando o desaparecimento, com o passar do tempo, daquele entusiasmo inicial, típico de quando se tem a esperança de que algo trará resultados positivos.

Estudar aspectos inerentes à natureza humana é sempre uma tarefa difícil, face às múltiplas possibilidades que definem o comportamento humano, normalmente caracterizado por suas reações, que representam uma externalidade de seus desejos e vontades.

O homem não é padronizado, não sendo possível, portanto, prever suas reações ou comportamentos. Entretanto, podemos prepará-lo, segundo preceitos de uma cultura organizacional que represente uma atividade de qualidade para a instituição a que ele pertence. Como exigir capricho e esmero no trabalho de alguém que não se sente valorizado, que não tem perspectiva de crescimento profissional ou que não vive em um ambiente de trabalho agradável?

O interesse em desenvolver uma dissertação a respeito de gestão de pessoas para a qualidade surgiu pela observação de que muitas organizações implantam programas de qualidade como pacotes fechados, desconsiderando que cada instituição tem suas características próprias, principalmente em relação às pessoas que a compõem, sendo comum esta implantação não ser precedida por uma preparação das pessoas.

A escolha do tema deu-se face à vivência do mestrando na formação e desenvolvimento de recursos humanos em instituição pública, convivendo, durante anos, com o desperdício de tudo em função do despreparo das pessoas para lidar com as tarefas e, por

isso mesmo, à percepção de que é através da preparação das pessoas que definimos os rumos de uma organização.

Essa pouca preparação passa pela crescente competitividade dos mercados que tem feito com que a essência do homem, enquanto ser humano, fique relegada a segundo plano diante da necessidade de tê-lo apenas como ser produtivo, capaz de elevar os padrões e a competitividade da instituição. Percebe-se, assim, que as pessoas são muito mais consideradas segundo sua capacidade de trabalho, dispensando-se pouca atenção para as condições de vida nesse trabalho.

A teoria da qualidade total é muito ampla e integra a base de muitos programas dos quais espera-se que resolvam os problemas das instituições que os empregam. Muitas vezes investe-se uma fortuna na sua implantação sem, contudo, obter-se o resultado esperado. Freqüentemente a culpa do fracasso recai sobre o próprio programa ou sobre quem o implantou.

Entretanto, não é comum que se observe se a instituição possui características tais como baixa capacidade de comunicação entre as pessoas, baixo nível de motivação entre os funcionários ou péssimas relações interpessoais, aspectos que podem tornar-se sérias barreiras à implantação de qualquer programa de melhorias.

Antes de implantar um programa de qualidade é preciso ter uma base para recebê-lo.

Normalmente, a implantação enfoca muito mais a instituição do que as pessoas que a compõem. Assim, isto se torna uma problemática na obtenção dos resultados desejados pois, as pessoas, responsáveis pela existência da instituição e que deveriam ser o primeiro foco a ser visado por qualquer atividade de melhoria a ser implantada, nem sempre estão preparadas para atuar como executores dessas melhorias e acabam fazendo com que o programa não seja efetivo.

Segundo Crosby(1989), devemos despertar a conscientização sobre a qualidade e a preocupação pessoal de todos os empregados. Isto caracteriza a idéia de que as pessoas têm que ser inseridas no processo muito mais do que apenas fisicamente. A sua valorização fará com que haja um empenho maior em qualquer atividade a ser desenvolvida, caracterizando o que se chama de comprometimento.

Deming(1982) afirmou que o Japão não tinha recursos: não tinha ferro, carvão, petróleo, cobre ou manganês. Não tinha, sequer, madeira para uso comercial. Entretanto, tinha gente e um bom gerenciamento, o que evidencia como as pessoas fizeram diferença para o sucesso do ressurgimento do país como superpotência econômica mundial. No caso do Japão, cabe ressaltar, ainda, a plena participação das pessoas no fiel cumprimento das orientações emanadas dos especialistas em qualidade. Preparadas e motivadas pela força de vontade em ver o país reerguido, agiram conforme os ensinamentos que lhes foi passado.

Moscovici(1985), afirma que em situações de trabalho, compartilhadas por duas ou mais pessoas, há atividades predeterminadas a serem executadas, bem como interações e sentimentos recomendados, tais como: comunicação, cooperação, respeito e amizade. À medida que as atividades e interações prosseguem, os sentimento despertados podem ser diferentes dos indicados inicialmente e então - inevitavelmente - os sentimentos influenciarão as interações e as próprias atividades. Assim, sentimentos positivos de simpatia e atração provocarão aumento de interação e cooperação, repercutindo favoravelmente nas atividades e ensejando maior produtividade. Então, um ambiente onde há relações interpessoais favoráveis será, indiscutivelmente, um ambiente propício ao sucesso de um programa de qualidade.

Segundo Luz(1995), a constatação de que o diferencial competitivo de uma organização, num ambiente de maior disponibilização de técnicas e tecnologias, ocorrerá a partir do comprometimento das pessoas, torna o conhecimento de expectativas, motivações, necessidades e níveis de satisfação dos indivíduos perante a organização estratégico para a eficácia organizacional. Dessa forma, não podemos deixar de atuar junto às pessoas, antes de atuarmos em melhorias organizacionais, principalmente buscando conhecer seu ambiente de trabalho, local onde vão ser desenvolvidas as atividades que caracterizarão a qualidade, tornando-o cada vez melhor. Esse comprometimento pode gerar aquilo que é intangível, tornando-se o valor agregado ao que se oferece ao cliente.

## **1.2 Problema e Objetivo**

Este estudo pretende responder ao seguinte problema: onde atuar fazendo com que as pessoas estejam preparadas para contribuir com a organização na implantação de um programa de qualidade?

O objetivo principal do trabalho é pesquisar e analisar aspectos sobre os quais se possa atuar a fim de fazer com que as pessoas estejam preparadas para contribuir com a organização na implantação de um programa de qualidade.

As principais questões de pesquisa são:

- Identificar aspectos que as pessoas consideram importantes para sentirem-se satisfeitas no ambiente de trabalho;
- Identificar como esses aspectos influenciam na implantação de programas de qualidade; e
- Verificar a relação entre a satisfação no ambiente de trabalho e o sucesso na implantação de programas de qualidade

### **1.3 Organização**

O presente trabalho foi esquematizado com uma parte inicial essencialmente teórica, o capítulo 2, consubstanciada pela revisão bibliográfica, trazendo embasamento técnico ao trabalho, já que são abordadas as opiniões de diversos autores a respeito do tema desenvolvido, bem como de subtemas específicos. A revisão bibliográfica inicia-se pelas considerações a respeito de competitividade e globalização, analisando os conceitos como uma realidade do ambiente empresarial atual. Ainda neste capítulo, estuda-se o histórico da qualidade, com uma revisão desde a revolução industrial até os dias de hoje, com a disseminação dos conceitos da gestão pela qualidade total. Fechando o estudo teórico, são abordados os subtemas que associam o homem à qualidade, tais como sua relação com a instituição, motivação e relações interpessoais.

No capítulo 3 são abordados aspectos metodológicos, constando os dados referentes à pesquisa realizada sobre o assunto, incluindo os critérios de análise, a fim de proporcionar uma visão de aplicação prática do estudo empreendido.

No capítulo 4 são apresentados os resultados da pesquisa de campo. Inicialmente aborda-se aspectos relacionados com a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho e, em seguida, são mostrados os resultados obtidos na pesquisa inicial, que constituem os fatores



considerados mais importantes para a satisfação no ambiente de trabalho. Após isso, são apresentados os dados colhidos na pesquisa final bem como o resultado de sua análise descritiva e estatística.

O capítulo 5 é o último e apresenta um resumo de tudo que foi o trabalho, bem como uma conclusão definitiva. Além de resumo a respeito da contextualização e da pesquisa de campo, são apresentadas as limitações, algumas direções de pesquisa e recomendações.

#### **1.4 Conclusão**

Segundo Bergamini(1997), se, no início do século passado, o desafio era descobrir aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas, mais recentemente tal preocupação muda de sentido. Passa-se a perceber que cada um já trás, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas.

Dessa forma, verifica-se que não se pode deixar de atuar junto às pessoas antes de atuar-se em melhorias organizacionais, principalmente buscando descobrir aquilo que as tornará comprometidas, podendo gerar resultados intangíveis, mas de grande importância no cômputo final do valor agregado ao produto que se oferece ao cliente. Este estudo pretende responder ao seguinte problema: onde atuar fazendo com que as pessoas estejam preparadas para contribuir com a organização na implantação de um programa de qualidade?

## Capítulo 2

# **Pessoas como diferencial de sucesso na implantação de programas de qualidade**

Este capítulo apresenta a análise teórica do assunto, fruto da revisão bibliográfica realizada. Seu objetivo é proporcionar uma visão crítica sobre o assunto em geral, à luz da opinião de diversos autores sobre os temas pertinentes, de forma a proporcionar embasamento ao objeto de estudo, bem como contribuir para o alcance do objetivo geral do trabalho.

São apresentados alguns aspectos relativos à necessidade de se implantar qualidade nas instituições em função da competitividade e da melhor estratégia a se adotar, um histórico da qualidade, abordando desde a Revolução Industrial até o estabelecimento da gestão da qualidade e aspectos inerentes às pessoas e sua relação com a qualidade: uma visão holística do ser humano, como ele percebe a instituição, a motivação e as relações interpessoais.

### **2.1 Necessidade de se implantar qualidade**

Muitas organizações têm implantado programas de qualidade como solução para todos os seus problemas. Devido ao sucesso obtido por outra instituição, um programa de qualidade passa a ser considerado como receita, cujo resultado será sempre o mesmo, independente de quem seja o paciente.

É verdade que a qualidade tem trazido para o comércio, a indústria e para os prestadores de serviço inúmeras vantagens em relação aos concorrentes. Porém, cada instituição, de acordo com sua cultura, com a natureza do seu negócio, com a forma de pensar de seus dirigentes e com uma série de outras coisas, deverá adaptar a implantação de um programa de qualidade, de forma a facilitar a sua adoção.

Conforme explica Deming(1990), um sistema de melhora da qualidade é útil a qualquer um que lance um produto ou esteja comprometido com um serviço, ou com pesquisas, e deseje melhorar a qualidade de seu trabalho e, ao mesmo tempo, aumentar sua produção, tudo com menos mão-de-obra e a custos reduzidos.

Tendo surgido no Brasil no início da década de 80 como uma possibilidade de incremento nos negócios de vários seguimentos, a gestão da qualidade não chegou ao fim da década como unanimidade empresarial. Segundo Wood Jr(1995), já a partir do final dos anos 80, começa a surgir uma visão mais crítica, contrapondo-se ao rolo compressor do discurso da qualidade, pois dificuldades estavam sendo identificadas na implantação de programas de qualidade total.

Segundo Wilson(1992), as dificuldades mais encontradas são as seguintes:

- oposição entre programas locais e diretrizes da corporação, nem sempre sintonizados, quando da implementação em grandes conglomerados, levando à paralização ou retardamento do avanço das mudanças e, não raro, a retrocessos;
- conflito entre objetivos de curto e médio prazo. Programas de qualidade exigem tempo e paciência, nem sempre disponíveis em empresas premiadas por condições desfavoráveis de mercado;
- ocorrência do efeito “esponja”. O programa de qualidade tende a atrair e absorver todos os problemas da organização, mesmo os que não consegue resolver;
- geralmente o programa cinde a organização entre evangelistas e céticos. Estes grupos passam a disputar poder e espaço, configurando situações de conflagração aberta ou encoberta;
- nem sempre os grupos distinguem os meios dos fins e o programa de qualidade passa a alimentar a si próprio no lugar de servir aos propósitos da organização;
- muitas vezes os benefícios são intangíveis ou desproporcionais aos esforços realizados; e
- algumas vezes o programa pode piorar uma situação já ruim, deslocando energias para esforços não prioritários. Um programa de qualidade exige saúde organizacional.

Como se pode perceber, a maioria destas dificuldades tem relação direta com as pessoas, com destaque para a sua incredulidade, a intangibilidade dos benefícios e a pressa em

alcançar alguns objetivos. São estes e outros motivos que fazem com que a instituição deva se preocupar com as pessoas antes da implantação de um programa de qualidade.

Segundo Bergamini(1986), as pessoas apresentam diferenças individuais de desempenho no trabalho por dois motivos principais:

- porque já nasceram diferentes umas das outras; são as chamadas variáveis inatas; e
- porque passaram por experiências de vida diferentes: são as chamadas variáveis adquiridas.

Assim, as instituições são formadas por pessoas que são diferentes entre si, cada uma com suas crenças, seus valores, sua personalidade, seu caráter, suas motivações e muitos outros fatores que podem ser considerados variáveis pessoais. A ênfase com que cada fator caracteriza o comportamento de uma pessoa as torna diferentes e poderá determinar sua disposição e receptividade para com os outros e as coisas.

Dessa forma, o preparo para a implantação da qualidade, seja pela introdução de conceitos e princípios ou pela adoção de um programa, passa, também, pelo preparo das pessoas. Todas as pessoas: desde o mais alto nível da administração, a fim de que sejam compreendidas as atitudes dos que estão abaixo, recebendo algo novo e que, muitas vezes, pode significar resistência, até os níveis de execução, a fim de dotá-los de capacidades cognitivas e, principalmente, afetivas.

Nesse sentido, Albrecht(1999) explica que, para que as pessoas participem realmente de um esforço pela qualidade abrangendo toda a organização, elas precisam compreender o grande quadro – a visão daquilo que a organização está tentando fazer. Elas precisam saber por que as mudanças na maneira dela operar são vantajosas e necessárias, o que irão significar para elas pessoalmente e como a organização será diferente. Elas precisam conhecer o foco da iniciativa da organização pela qualidade e saber que não se trata apenas de uma intervenção tática, mas de algo que irá afetar estrategicamente a maneira de trabalhar de todos. Elas precisam saber que a gerência também tem a responsabilidade de trabalhar sob o programa e não o está simplesmente impingindo aos funcionários da linha de frente.

Segundo Skinner(1997), considerando o desenvolvimento de recursos humanos superiores como uma exigência competitiva essencial que precisa de planos estratégicos funcionais e de longo prazo, as empresas têm deslocado seus melhores gerentes para a função de gestor de recursos humanos.

Skinner(1997) afirma, ainda, que um grupo de funcionários leais e produtivos é a arma competitiva mais eficaz de uma empresa, mas que, ultimamente, as diferenças entre os recursos disponíveis para contratação parecem ter aumentado muito. Diferenças sutis nos cargos e habilidades pessoais e nas atitudes em relação ao trabalho e aos funcionários transformaram a seleção de um grupo excepcional de funcionários em uma tarefa ainda mais difícil.

Os problemas cada vez maiores em conseguir um grupo de funcionários de qualidade transformou a estratégia de gestão de pessoas, quando executada com sucesso, em uma arma competitiva singularmente dinâmica. O planejamento de recursos humanos pode atuar como catalisador e como mecanismo operacional para acelerar a criação de uma força de trabalho eficaz. Segundo Skinner(1997), nas empresas em que se conseguiu fazer isto, os funcionários são dinâmicos e comprometidos e se transformaram no recurso competitivo mais importante e poderoso da empresa.

Ao conhecer melhor as pessoas, os gerentes também poderão obter vantagens em suas funções, já que fica mais fácil atuar levando em conta aquilo que realmente é importante para elas.

Ao perceberem que têm seus valores respeitados, as pessoas sentem-se valorizadas e passam a experimentar um significativo aumento em sua auto-estima, o que poderá proporcionar maior acolhimento às novidades que surgem. Um exemplo disto é citado por Motta(1998), quando se refere aos estudos de Elton Mayo em relação aos experimentos realizados na Western Electric, mais precisamente em sua fábrica de equipamentos telefônicos de Hawthorne, a partir de 1927. Segundo o autor, naquela ocasião alguns participantes da experiência sentiram-se importantes quando sua cooperação foi solicitada; sua atitude global mudou, percebendo-se responsáveis por uma missão

Face às diferenças individuais dos seres humanos, não se pode prever reações e comportamentos. Um estímulo tem um peso, um valor diferente para cada pessoa, ser único, moldado pelo ambiente familiar e social em que está inserido.

Talvez conhecendo esses aspectos da vida particular, possamos pelo menos, entender melhor as reações e comportamentos e, por certo, direcioná-los para um determinado caminho.

Como o homem já chega ao ambiente de trabalho formado, é difícil moldá-lo conforme a instituição deseja. Assim, por isso, precisa-se buscar conhecer e entender características,

crenças, valores e motivações, a fim de atuar sobre eles, buscando adequar o homem à necessidade da instituição.

### **2.1.1 Competitividade**

Segundo Maximiano(2000), competitividade é uma tradução particular da idéia de eficácia que se aplica particularmente a empresas. As empresas têm natureza competitiva – elas concorrem entre si, disputando a preferência dos mesmos clientes e competidores. O sucesso de uma pode significar o fracasso de outra. Há várias empresas que querem vender seus produtos. A mais eficaz é a que consegue transformar um grande número de pessoas em seus clientes, obter lucro e sobreviver com isso.

Competitividade é um critério extremamente importante de desempenho. Maximiano(2000) afirma, ainda, que globalização com conseqüente abertura das economias nacionais à concorrência estrangeira é uma das forças que impele as organizações a serem competitivas. Num ambiente onde há concorrentes, sem competitividade não se sobrevive.

Assim, a globalização tem assumido importante papel na valorização de procedimentos coerentes com a implementação da qualidade nas organizações, tornando-a fator preponderante para a sobrevivência no mercado; as instituições têm sido obrigadas a adotar procedimentos que as mantenham nas “arenas” mercadológicas.

### **2.1.2 Globalização**

Com a necessidade de manutenção do capital, as nações buscam no além-fronteiras as possibilidades de se expandir, de ampliar sua capacidade de gerar lucros, ou seja, de aumentar a capacidade de obter mais capital. Isso destrói fronteiras e quebra barreiras com o intuito de obter vantagens e otimização do processo produtivo pois, assim, obter-se-á uma hegemonia econômica. O alcance mundial do capitalismo, desenhado há muito tempo, aparece, agora, bem mais abertamente. A internacionalização da produção, a globalização das finanças, a mudança da divisão internacional do trabalho, são algumas das características de um fenômeno que se alastra. Além disso, o papel dos Estados que era de protetor das economias nacionais, evolui para um papel de adaptador dessas economias às exigências da economia mundial.

Segundo Singer (1997), a globalização é resultante dessa quebra de barreiras na circulação de mercadorias e capitais: é a expansão dos mercados que ultrapassa, assim, fronteiras, tornando-se internacional, motivada por “avanços técnicos no transporte e na comunicação e/ou de mudanças institucionais que consistem, em geral na remoção de barreiras políticas ao intercâmbio”.

Vista por muitos, hoje em dia, como um fenômeno novo e dos tempos modernos, a globalização é tratada por Singer (1997) junto à experiência histórica do capitalismo, visto que já nos séculos XV e XVI, os “grandes descobrimentos” possibilitados pelo uso da bússola e maior capacidade em navegar, os povos procuravam levar seus produtos além-mar tendo como um dos objetivos escoar sua produção e aumentar suas riquezas.

Ianni(1992) afirma que, por deixar de ser a Terra apenas uma figura astronômica para ter uma maior significação, não sendo mais “exclusivamente um conglomerado de nações, sociedades nacionais, estados-nação em suas relações de interdependência, dependência, colonialismo, imperialismo, bilateralismo, multilateralismo”, provoca “surpresa, encantamento e susto” que, por sua vez, geram reflexão e imaginação.

A partir daí, para tentar entender a realidade, surgem as expressões metafóricas. “Aldeia global”, “fábrica global”, “terra-pátria”, “nave espacial” e “nova babel” são algumas delas que tentam explicar o fenômeno.

Em artigo de Coutinho (1995), encontra-se uma abordagem de globalização inerente à novidade do fenômeno, onde a mesma é considerada apenas como uma parte do “processo histórico de internacionalização”, onde são atribuídos novos aspectos ao que propicia essa globalização. Rejeita a consideração de mera abertura de fronteiras para dar um conteúdo mais significativo e atual, associado às características de transformações recentes do capitalismo: aceleração intensa e desigual de mudanças tecnológicas, reorganização dos padrões de gestão e de produção com conotação nítida de adaptação para uma competitividade mundial, aumento de oligopólios globais e ausência de um padrão monetário mundial estável.

Já Batista Júnior (1997) em artigo próprio, tem uma posição mais radical e considera a globalização apenas uma ideologia dos que estão à frente do processo de internacionalização (iniciado no fim do século XV) e usam-na para remover resistências locais, sindicais e nacionais ao referido processo. Afirma, também, que não encontrou, ainda, “argumentos e evidências convincentes” que o fizessem considerar a globalização como um fenômeno novo.

Analisando a abordagem de Chesnais (1995), encontramos uma definição de globalização associada a uma caótica situação econômica, na qual o “jogo livre das leis do mercado” exige uma adaptação da sociedade mundial contemporânea. O autor considera que a globalização reflete a “mundialização das operações de capital” num aspecto tanto industrial quanto financeiro, gerando um “regime mundial de acumulação” dependente da concentração do capital privado e da centralização do capital financeiro, responsáveis, então, pelas alterações econômicas mundiais: taxas de crescimento de PIB reduzidas, alto nível de desemprego estrutural, concorrência internacional intensa etc.

Assim, considera o termo “globalização” como “globalização do capital” (produtivo e concentrado) reforçando a interpretação do conceito, muito mais como “mundialização”.

Tendo visto estas abordagens específicas dos diversos autores, nota-se que cada um reveste o conceito com peculiaridades próprias segundo seu enfoque. Entretanto, existe um ponto em comum a ser considerado, importante para que se entenda o contexto atual: a globalização não é uma novidade, estabelecida nos tempos atuais. Ela já vem de muito tempo, evoluindo apenas sua forma e, por isso, interpretada de maneiras diferentes ao longo dos anos, de acordo com o período histórico e o estágio do capitalismo.

A partir da Segunda Guerra Mundial, estabeleceu-se um amplo processo de mundialização de relações, processos e estruturas de dominação e apropriação. Gradativamente, diversos aspectos da vida social das nações são atingidos pelos problemas e dificuldades causados pela globalização.

Mas a influência da globalização já existia, mesmo de forma diferente, em épocas anteriores, quando o mundo não era como no século atual.

Ianni (1992), explica que pode-se distinguir três épocas que marcaram a história do capitalismo, nas quais são destacadas evidências da globalização.

A primeira época é caracterizada pelo modo capitalista de produção organizada em moldes nacionais, o qual revoluciona as formas de vida e trabalho locais. O trabalhador está dissociado do que se relaciona à produção, inclusive da propriedade dos meios de produção, numa sociedade onde está instituída a produção de mercadorias.

Na segunda época, o capitalismo começa a ultrapassar fronteiras em busca de matérias-primas, expansão de mercado, novas fontes de lucro, instituindo sistemas (colonialismos, imperialismos etc) geralmente centralizados em capitais das nações mais poderosas. Mesmo



com essa marcante característica de centralização, com acumulação de capital na metrópole ou país dominante, as colônias ou países dependentes sofrem influências que geram transformações sociais, alterando padrões e valores sócio-culturais, configurando um quadro que inspirou Braudel e Wallerstein a estabelecer, respectivamente, os conceitos de “economia-mundo” e “sistema-mundo”.

A terceira época é aquela em que o capitalismo se estabelece numa escala global. Não existem mais países dominantes e dominados, que desaparecem em prol de centros decisórios empresariais ao redor de todo o mundo. A grande predominância é de uma sociedade global a qual tem sua silhueta desenhada pelas empresas, corporações e conglomerados multinacionais, quadro esse iniciado em fins do século XIX e que é marcante até os dias de hoje.

Assim, através dessas três épocas estabelecidas, percebe-se que a história do capitalismo é a própria história da mundialização, da globalização do mundo, que vem evoluindo desde o século XVI, tendo épocas características e distintas (mercantilismo, absolutismo, revoluções burguesas, imperialismo etc), cada uma com suas peculiaridades próprias.

Na época dos “grandes descobrimentos” e viagens de circunavegação, tínhamos um tipo de globalização diferente, na qual a visão era apenas mercantilista, onde buscava-se o escoar da produção feita no próprio território, tendo como único efeito o do aumento do saldo da balança comercial.

Atualmente, suas características são outras. Apesar de tomar-se por base a globalização sempre como parte do processo de internacionalização do capital, seus efeitos agora são outros, diferentes dos que surgiram naquela época, quando a própria revolução tecnológica promovia uma alteração muito mais significativa na vida das instituições.

O efeito mais imediato é a possibilidade de aumento da concorrência e, por conseguinte, da competitividade. A globalização atual provoca uma reação nas firmas locais no sentido de tornarem-se competitivas a nível internacional, tendo que, para isso, efetuarem várias adaptações no seu *modus vivendi e modus operandi*.

O ambiente passa a ter mais fatores influentes a serem considerados, tornando-se repleto de contingências. As decisões passam a ser mais cautelosas e específicas e o futuro cada vez mais imprevisível.

Como consequência disto, é preciso desenvolver condições para que as empresas nacionais sobrevivam, tornando-se atuais e pertencentes a um grupo cujas atividades sejam globalizadas.

Nesse contexto, a gestão de pessoas assume um papel preponderante na caminhada de qualquer instituição que deseje firmar-se em seu mercado pela competitividade. Com um corpo de pessoas preparado e tratado como importante viga de sua estrutura, poderá ocorrer um amortecimento dos reflexos da globalização.

### **2.1.3 O preparo das pessoas para a implantação da qualidade**

Segundo Lévy-Leboyer(1994), as pessoas têm vivido uma crise das motivações que afeta a todas as categorias profissionais, não somente aquelas cujas atividades sejam penosas, repetitivas e fragmentadas, justificando, assim, a ausência de entusiasmo também entre os executivos, os profissionais liberais, os funcionários colocados em postos de responsabilidade, os artesãos, os técnicos etc. Ouve-se em todos os setores de atividade lamentar-se o desaparecimento dos valores tradicionais; a consciência profissional não existe mais; devotar-se ao seu trabalho parece em desuso e até ridículo.

Segundo Normann(1993), a qualidade fornecida para o cliente é essencialmente resultado do desempenho de pessoas em situações específicas. Seu desempenho pode ter um impacto forte e imediato sobre como os clientes percebem a qualidade do que compram. Portanto, não basta estabelecer procedimentos, regras ou normas de atuação se as pessoas não estiverem realmente preparadas para agir de forma coerente com o resultado que se deseja.

## **2.2 Histórico da qualidade**

Segundo Juran(1993), o século vinte trouxe um crescimento explosivo nos bens e serviços, tanto em termos de volume quanto de complexidade. Indústrias imensas surgiram para produzir, vender e manter bens ao consumidor, tais como carros, eletrodomésticos e aparelhos de entretenimento. Esses bens são cada vez mais complexos e, portanto, mais exigentes em relação à qualidade.

As indústrias de serviços também sofreram um crescimento explosivo em volume e complexidade. A complexidade é evidente nos sistemas imensos que fornecem energia, comunicação, transporte e processamento de informações. Esses sistemas são, da mesma maneira, sempre mais exigentes no que se refere à qualidade.

Entretanto, até se chegar a esses níveis de complexidade e exigência de preceitos de qualidade, houve uma evolução muito grande, sobretudo no campo tecnológico, porém, com significativos reflexos nas relações de trabalho.

### **2.2.1 A Revolução Industrial**

No período de 1780 a 1914, o mundo viveu uma das mais significativas transformações da história. Em torno de cem anos, a Europa do artesanato e do rebanho transformou-se em um continente composto de cidades industrializadas, onde os utensílios manuais transformaram-se em máquinas e as lojas desaparecem, sendo substituídas pelas fábricas.

Os aldeões como tiveram suas atividades substituídas, migraram para as minas e para as cidades industrializadas, transformando-se na nova classe operária, enquanto florescia uma classe empresarial de empreiteiros, engenheiros, cientistas e inventores. Era o nascimento da revolução industrial. Segundo Deane(1982), esta revolução não se materializou apenas numa única operação. Ela ocorreu em diversas fases e em épocas e ritmos diferentes, tendo a revolução do carvão e do ferro ocorrido entre 1780 e 1850 e a revolução do aço e da eletricidade entre 1850 e 1914.

Segundo Hobsbawm(1986), na Grã-Bretanha ocorreu um incremento valioso na produção de carvão, levando em conta que em 1870 ultrapassava 10 milhões de toneladas, o que em cem anos antes era de 3 milhões de toneladas. A produção de lingotes de ferro foi de 1700 toneladas em 1740, passando para 250.000 toneladas em 1802. As importações de algodão cru se elevaram de 1 milhão de libras em 1743 para cerca de 60 milhões em 1802. As exportações de algodão detinham 46% das exportações totais da Grã-Bretanha e em 1851, a indústria do algodão era igual em tamanho a todas as outras indústrias similares da Europa.

Hobsbawm(1986) afirma que, no ano de 1815, a Alemanha, a França e a Itália ainda permaneciam países rurais. Somente a partir da construção das ferrovias em 1840, é que o progresso se expandiu nestes países. A Itália, em 1815, à semelhança da Alemanha, dividia-se em vários Estados, sob o domínio de governos estrangeiros. Na Itália, faltava minério de ferro, matéria prima básica para o desenvolvimento de um país no século XIX.

O desenvolvimento do conhecimento na Grã-Bretanha, ocorreu com a colaboração dos engenheiros de minas da Alemanha, os construtores de canais da Holanda e os engenheiros civis da França que transferiram seus conhecimentos para os ingleses. Após as guerras napoleônicas, os procedimentos industriais dos ingleses passaram para o domínio estrangeiro. No entanto, segundo Hobsbawm(1986), o continente europeu não foi capaz de aproveitar essas inovações e a Grã-Bretanha foi quem se apropriou dessas vantagens iniciais.

Hobsbawm(1986) explica que um sustentáculo dessa industrialização inglesa deveu-se ao fato de seu posicionamento geográfico, à margem da Europa Ocidental, que lhe permitiu acesso rápido às importantes vias de comércio do mundo, facilitando a penetração nos mercados ultramarinos. Os numerosos portos permitiam um comércio costeiro ativo e seus rios navegáveis contribuíam para o crescimento do comércio interno. O autor explica, ainda, que outro fator favorável ao crescimento industrial inglês foi a proximidade de suas minas de carvão aos portos, o que lhe permitiu implantar indústrias baseadas no carvão, enquanto outros países ainda estavam explorando a madeira como fonte de combustão; as comunicações dentro do país foram favorecidas pela abertura de uma rede de canais e estradas que facilitaram o comércio de carvão. O resto da Europa esperou pela época do vapor para iniciar sua industrialização.

A construção da estrada de ferro, possivelmente, foi o marco mais importante no desenvolvimento econômico europeu nos anos de 1830 e 1840. A Grã-Bretanha, novamente, foi pioneira nessa atividade, criando a primeira linha de passageiros em 1825, ligando Stockton a Darlington e, desse modo, atuou como consultora e fornecedora desses equipamentos para outros países.

Segundo Deane(1982), a industrialização europeia ocorreu em intensidades diferentes entre os países. Para uns, foi mais fácil migrar da economia agrária para a industrial. Com operários que tinham acesso a novos conhecimentos e possibilidades de mobilidade social, foi nascendo uma classe média desenvolvida capaz de crescer dentro desse novo formato, o que não ocorreu com os conservadores operários rurais. O feudalismo europeu contribuiu para o retardamento da industrialização europeia. A manutenção da escravatura em alguns países, na França até a revolução, e na Alemanha, Áustria e Rússia até o século XIX, foi proibitiva para o recrutamento de operários para as indústrias. Na Grã-Bretanha, a escravatura já tinha sido abolida no século XVIII, o que também favoreceu sua industrialização.

A guerra influenciou o desenvolvimento da revolução industrial na Europa, tornando-se um poderoso estímulo ao progresso. Apesar de paradoxo, a necessidade de vestir, prover bens e armar milhares de soldados estimulou o desenvolvimento da indústria.

Hobsbawm(1986) afirma que entre os anos de 1870 e 1914, ocorreu um rápido aumento na industrialização europeia e uma intensa busca pelos mercados coloniais. A Grã-Bretanha e a França ampliaram suas possessões na África e no Pacífico. A Grã-Bretanha mantinha-se na liderança das nações industrializadas, mas a Alemanha iniciava um desafio a essa liderança. Alguns produtos e máquinas inglesas começaram a perder mercado e estavam sendo superadas pelos estrangeiros. Os trabalhadores ingleses eram treinados nos moldes tradicionais, ignorando as inovações e isso também contribuiu para o declínio da indústria.

Segundo Henderson(1969), a revolução industrial proporcionou situações desagradáveis para a classe operária. As mudanças provocadas por esta nova forma de produção alterou hábitos dos trabalhadores nas fábricas, os mineiros nas minas de carvão, os artífices nas suas oficinas e os camponeses no trato da terra. As pessoas iam para as fábricas com grande relutância. Este novo ambiente de produção foi considerado por muitos como

asilos e prisões. As fábricas geraram também malefícios sociais, desempregaram pessoas e requereram atenção dos reformadores.

Os operários das fábricas que iniciaram este ciclo industrial ficaram com completa dependência de seus patrões. Muitos operários das fábricas de carvão e de salinas, no século XVIII, eram servos. Mesmo tendo sido emancipados, os servos gozavam de pouca liberdade. Henderson(1969) explica que outro modo dos patrões dominarem os operários era através do pagamento antecipado do salário, submetendo-os a viverem em débito permanente. Os operários das fábricas e das minas estavam sob o domínio dos patrões e dos governos. Não era permitida a organização social através de sindicatos, nem fazer greve ou imigrar.

Este novo modelo de gestão de pessoas gerou muito constrangimento, pois a disciplina exigida pelas fábricas tornava-se de difícil aceitação pelos operários. Antes da industrialização era permitido aos operários, eventualmente, gozar de um período de descanso no horário de trabalho. Essa prática não era adotada com o uso da máquina. Qualquer desatenção no processo fabril era punido com multas e ameaça de desemprego.

Com a industrialização, vieram também as doenças do trabalho características deste processo. Segundo Henderson(1969), os oleiros, pintores e os cortadores de arame sofreram envenenamento pelo chumbo; os mineiros, morriam de tuberculose, de anemia e da vista; os afiadores de asma e os fiandeiros, de perturbações brônquicas e os fabricantes de fósforos, sucumbiam pelo envenenamento pelo fósforo.

Segundo Deane(1982), a carga de trabalho nas fábricas e minas chegava a 12 horas ou mais por dia e a forma de pagamento era, muitas vezes, feita em gêneros em vez de dinheiro. Os patrões desejavam que as máquinas trabalhassem em turnos contínuos e, para isso, introduziram o trabalho noturno. Os dias de trabalho por anos aumentavam. Algumas vezes, se trabalhava aos domingos, mesmo com os protestos da igreja.

Outro modo de explorar os operários era multá-los por entradas fora do horário ou por trabalhos defeituosos. O pagamento dos salários se dava através de vales trocáveis apenas nas lojas do patrão e, os operários, por vezes, eram obrigados a adquirir produtos estragados e imitações por preços elevados. De outro modo, se os mercados diminuía a demanda, os patrões cortavam os salários dos operários no sentido de diminuir os custos. Com isso, os

salários de muitas famílias operárias eram inadequados para manter suas casas, muitas delas em péssimas condições de habitabilidade.

No entanto, segundo Deane(1982), existiam patrões que tratavam seus operários de modo humano e civilizado. Pagavam salários acima da média e ofereciam condições de trabalho favoráveis à qualidade de vida, tais como, cantina, sala de leitura, residências adequadas e serviços de saúde. Esses empresários eram exceção, pois para cada um que tratava seus operários com dignidade, havia cem que desprezavam a qualidade de vida das pessoas. Só melhoravam as condições de trabalho se obrigados pelo Estado.

### **2.2.2 A administração clássica**

Em termos de produção, a revolução industrial foi uma grande evolução no campo tecnológico, representada pela solução de problemas fabris através da substituição da mão do homem pela máquina.

Porém, conforme explica Deane(1982), paralelo a essa revolução, aconteceu uma revolução nas relações de trabalho, passando a existir uma nítida divisão de classes: patrão e empregado. O surgimento de um novo operariado fez surgir, também, uma série de coisas que não existiam antes e o trabalho passa a ter características diferentes no novo ciclo industrial. O domínio dos patrões sobre os empregados era imenso e regulavam sua servidão pela pouca liberdade que proporcionavam. Não havia, ainda, um padrão de comportamento: nem o patrão, nem o empregado sabiam como se comportar em seu novo papel.

Enquanto isso, a fábrica, criada para fazer a produção evoluir e crescer, via registros dos piores resultados possíveis pois, além do tratamento que recebiam, os empregados ainda conviviam com a repetitividade e a monotonia do trabalho, sendo encontrados, constantemente, insatisfeitos. Nessas condições, nunca seriam capazes de produzir de acordo com o desejado.

Em consequência, são adotadas novas formas de administração para os negócios e para as pessoas, cujo objetivo primeiro é o do aumento da produtividade, sendo seu foco principal a tarefa a ser executada.

Segundo Motta(1998), o surgimento das empresas trás consigo a necessidade de organizá-las. Inicialmente, tudo era feito de forma empírica e improvisada, mas o crescimento acelerado e desorganizado, responsável pela crescente complexidade na administração, exigia uma abordagem científica. O panorama industrial no início do século XX tinha todas as características e elementos para inspirar uma ciência da administração: uma grande variedade de empresas, com tamanhos diferenciados, problemas de baixo rendimento do maquinário utilizado, desperdício, insatisfação generalizada, decisões mal formuladas etc. Ademais, a concorrência aumentava e a competição era uma realidade onde a maior eficiência e competência das organizações era fundamental para sua existência.

Começam, então, estudos para desenvolver melhores formas de administrar, passando a existir uma abordagem clássica da administração, cujo enfoque aparece segundo duas orientações, opostas mas complementares, desenvolvidas por Taylor e Fayol.

Segundo Motta(1998), a abordagem de Taylor foi desenvolvida na *Escola de Administração Científica*, nos Estados Unidos, e sua preocupação estava voltada para o aumento da produtividade por meio do aumento de eficiência do nível operacional, ou seja, no nível dos operários. Dá ênfase na análise e divisão do trabalho do operário, uma vez que as tarefas do cargo e o ocupante constituem a unidade fundamental da organização. Assim, a abordagem da *Administração Científica* é de baixo para cima (do operário para o gerente) e das partes (operários e seus cargos) para o todo (organização empresarial).

Predominava a atenção para o método de trabalho, para os movimentos necessários à execução de uma tarefa, para o tempo padrão determinado para sua execução. O cuidado analítico e detalhista permitia a especialização do operário e a reordenação de operações, tarefas, cargos etc, que constituem a chamada *Organização Racional do Trabalho*: uma engenharia industrial dentro de uma concepção pragmática. Dessa forma, a ênfase nas *tarefas* é a principal característica da *Administração Científica*.

Motta(1998) explica que a outra orientação é dada pela corrente dos *Anatomistas e Fisiologistas* da organização, desenvolvida na França, com os trabalhos pioneiros de Fayol. Esta corrente é conhecida como *Teoria Clássica* e sua preocupação era aumentar a eficiência da empresa por meio da forma e disposição dos órgãos componentes (departamentos) e das suas inter-relações estruturais. Por isso sua ênfase é na anatomia (estrutura) e na fisiologia



(funcionamento) da organização. Neste sentido, a abordagem da corrente *Anatômica e Fisiologista* é uma abordagem inversa à da *Administração Científica*: de cima para baixo (da direção para a execução) e do todo (organização) para as suas partes componentes (departamentos). A atenção é voltada para a estrutura organizacional onde, através dos elementos da administração, chega-se à departamentalização.

### **2.2.3 O sistema sócio-técnico**

O desenvolvimento contínuo da industrialização cria um ambiente de constante mutação, obrigando os dirigentes empresariais a atentarem para esse detalhe. Começa-se a perceber a necessidade da proatividade administrativa, traduzida pela antecipação em encontrar soluções e inovações, fazendo a organização buscar integrar-se com o ambiente externo, ao invés de permanecer na passividade.

É assim que surge o modelo sócio-técnico, contrapondo-se à idéia dos modelos existentes, já que propõe uma nova diretriz na gestão do trabalho, cuja característica básica é a otimização conjunta dos sistemas técnico e social na execução do seu projeto organizacional. Os estudos começaram na década de 40, quando pesquisadores do Tavistock Institute of Human Relation, localizado em Londres, orientados pelo Professor Eric L. Trist, desenvolveram estudos nos sistemas organizacionais, vigentes nas minas de carvão de Durhan, Inglaterra.

O enfoque sócio-técnico visualiza a organização como um sistema aberto onde os aspectos sociais e técnicos devem ser gerenciados concomitantemente em busca da eficácia organizacional. Além disso, possibilita uma interação entre os diversos setores da organização e com o ambiente, propiciando harmonia no alcance de seus objetivos. Esta visão organizacional, a partir de sua concepção, provocou transformações substanciais no entendimento sobre os modelos gerenciais da organização.

Segundo Trist (apud Campelo, 1997) um considerável esforço de pesquisa, pelo qual são desenvolvidos experimentos da base sócio-técnica, tem visado desenvolver meios para atingir, de maneira cada vez mais efetiva, esse ideal de otimização conjunta.

Segundo Campelo(1997), este modo de gestão do trabalho está baseado em duas premissas básicas:

1. A organização é um sistema composto por dois subsistemas, o social e o técnico, que devem ser otimizados conjuntamente. O subsistema social é formado pelas pessoas e suas relações, tanto as ditas 'sociais' como as de trabalho, quer formais quer informais. O subsistema técnico é composto por materiais, ferramentas, energia, equipamentos, instalações e tecnologia.
2. A organização é um sistema aberto, em constante interação com as outras organizações, os grupos e as pessoas que compõem seu ambiente, o qual é caracterizado por cultura, valores e papéis organizacionais, grupais e individuais complexos e interdependentes. Disso decorre que a organização deve administrar tanto um sistema interno como um ambiente externo. Sobre esse último, ela deve buscar exercer um papel ativo, por meio de uma adaptação ativa, não apenas visando amoldar-se ao ambiente, mas também, principalmente, tentando modificá-lo a seu favor.

Após um extenso período de conturbadas relações de trabalho, no qual o operário é tratado como material descartável, adota-se um novo enfoque, direcionando as relações para o lado humano. É um novo período em que a gestão de pessoas tem uma orientação mais social, diferente do que ocorrera durante a revolução industrial, considerando que o homem não é apenas força de trabalho. São identificadas as necessidades psicológicas e, assim, surge um campo para que os princípios da abordagem sócio-técnica possam espalhar-se.

As transformações ficam evidentes na comparação entre os paradigmas do trabalho da era taylorista, considerados velhos paradigmas e os da abordagem sócio-técnica:

Tabela 2-1

Velhos e novos paradigmas

<b>VELHOS PARADIGMAS</b>	<b>NOVOS PARADIGMAS</b>
Componente tecnológico é imperativo	Desenvolvimento conjunto dos sistemas técnico e social
O homem é extensão da máquina	O homem e a máquina se completam
O homem é um componente descartável	O homem é um recurso a ser desenvolvido
Divisão do trabalho, exigindo baixas habilidades	Trabalho em grupo e incremento das habilidades
Controle externo, supervisão	Controle interno, auto-regulação
Grande número de níveis hierárquicos e estilo autocrático	Baixo número de níveis hierárquicos e estilo participativo
Competição	Cooperação no trabalho
Consideram-se apenas os interesses da organização	Consideram-se os interesses individuais e sociais, além dos organizacionais
Descomprometimento	Comprometimento
Baixa taxa de mudança	Inovações

Fonte: Trist apud Campelo, 1997.

De acordo com Trist (apud Campelo, 1997), baseado na teoria dos sistemas, a abordagem sócio-técnica é norteada segundo os seguintes princípios:

1. Sistema de Trabalho: a unidade básica de análise é um conjunto de atividades que formam um todo, não a tarefa elementar taylorista.
2. Grupos de Trabalho: em harmonia com o princípio anterior, o foco da análise sócio-técnica é o grupo de trabalho responsável pelas atividades que formam um todo. Isso requer participação e colaboração.
3. Auto-regulação: o grupo exerce controle sobre o trabalho e sobre o processo produtivo, cabendo à supervisão o papel de controlar as condições de fronteira.

4. Variedade de Funções: o projeto de trabalho baseia-se na redundância de funções, não na redundância de partes. Assim, os membros do grupo devem desenvolver múltiplas habilidades, tornado-se capazes, em princípio, de desempenhar qualquer função do grupo.
5. Autonomia e Liberdade de Ação: a iniciativa dos membros e a autonomia do grupo são incentivadas, em detrimento de regras prescritas.
6. Partes Complementares: a máquina é considerada como um complemento do homem, possibilitando a ampliação de suas funções. Também a gerência e os funcionários são vistos como partes que se complementam.
7. Diversidade: maior flexibilidade, ampliando as possibilidades de mudança, tanto para o indivíduo como para a organização, estimulando a flexibilidade técnico-produtiva.

Dessa forma, a abordagem sócio-técnica passa a atender uma necessidade empresarial da época, promovida pela mudança de hábitos, imposta pela revolução industrial: um sistema gestor que proporcionasse satisfatórios índices de competitividade, explorando novas estratégias, em busca de maior produtividade. Através dessa abordagem, conseguia-se cobrir a lacuna existente nas novas relações de trabalho.

#### **2.2.4 A gestão da qualidade total**

Da mesma forma que a abordagem sócio-técnica, a gestão da qualidade total como conhecemos hoje, tem suas origens na necessidade de se mudar o método taylorista de administração, por perceber que o operário não podia mais ser visto como extensão da máquina e mero executor de procedimentos ditados por “especialistas”.

Ao analisarmos a evolução dos termos do trabalho desde a era do artesanato até a era industrial, percebemos uma involução do papel do operário em diversos aspectos:

Tabela 2-2

Termos do trabalho no artesanato e na indústria

	<b>Artesanato</b>	<b>Indústria</b>
<b>Conhecimento do trabalho</b>	Conhecimento de toda a obra que faz, pois o artesão realizava o trabalho completo, da concepção ao acabamento	O trabalhador passou a conhecer apenas uma parte do trabalho, sem entender o conjunto. Ao trabalhador nessa situação bastava executar o que lhe era pedido, não precisava pensar muito no trabalho.
<b>Responsabilidade</b>	O artesão assume responsabilidade pelo que faz, pois ele não tem a quem responsabilizar por um trabalho que é somente seu	O trabalhador deixou de ser o principal responsável pela qualidade do trabalho. Bastava seguir aquilo que lhe era pedido, e logo a quantidade tornou-se mais importante que a qualidade. O Controle de Qualidade passou a existir após o serviço realizado
<b>Competência e qualificação</b>	O artesão necessita ser competente e qualificado, caso contrário não sobreviverá e perderá continuamente sua referência junto aos clientes	Com a divisão do trabalho, o conhecimento profissional do trabalhador reduz-se de tal modo que ele torna-se um especialista em uma única atividade, cada vez mais simples. Como conseqüência, perde-se a motivação
<b>Relação com o produto</b>	O artesão procura sempre melhorar, pois cada vez pode fazer melhor o seu trabalho	A indústria deixou de tentar sempre melhorar e procurou ser mais estável, sem mudanças, padronizando seus produtos
<b>Relação com o cliente</b>	O artesão procura satisfazer seu cliente, em contato direto, pois em geral seu serviço é encomendado	A indústria deixou de se preocupar com a satisfação dos clientes e passou a “empurrar” seus produtos padronizados

Com a evolução da tecnologia e sua maior disponibilidade, pronta a facilitar as tarefas e aumentar o nível de qualidade da produção, a indústria começa a perceber que precisa atuar

em outras áreas a fim de diferenciar-se da concorrência. A gestão da qualidade buscava claramente, no seu início, atuar de forma a atender a dois focos: necessidades do cliente e qualidade do produto.

Segundo Gil(1994), nos Estados Unidos, sobretudo no período imediatamente posterior à Segunda Guerra Mundial, verificou-se notável aumento do poder dos sindicatos de trabalhadores. Dessa forma, face a essa nova relação de forças, as empresas passaram a se preocupar mais com condições e a concessão de benefícios aos empregados. Tal situação, além de originar uma mudança de enfoque na administração de pessoal, fez as empresas perceberem que o aspecto social do trabalho tem forte influência no desempenho das pessoas. Passa-se a entender que operários tratados como máquina, realizando um trabalho desinteressante, dificilmente produziriam algo confiável e de boa qualidade.

Mesmo tendo o início de sua abordagem voltada exclusivamente para a produção, a gestão da qualidade total tem hoje um dos seus focos voltado para as pessoas, entendendo que é fundamental a busca da satisfação dos trabalhadores e de sua capacitação profissional. Abandona a prática taylorista de operário “executor” e adota a postura de trabalhador responsável, considerando que o sucesso do produto final é construído por todos, a cada etapa do processo. A gestão de pessoas ganha importância na busca por melhores índices de qualidade e produtividade.

Segundo Moller(1999), houve uma revolução na consciência da qualidade, que passa a abranger a qualidade dos esforços do indivíduo, não se tratando apenas de produzir bens de qualidade e satisfazer às expectativas do cliente, mas também de inspirar as pessoas que produzem bens e serviços para que façam o melhor possível.

Segundo Juran e Gryna(1991), têm surgido abordagens alternativas para a administração de recursos humanos com uma variedade de nomes, tais como “qualidade de vida no trabalho”, “círculos de qualidade” e “administração participativa”. Todas elas têm objetivos relacionados ao aperfeiçoamento da qualidade e produtividade, satisfação profissional do trabalhador, cooperação entre a administração e o sindicato, redução de conflitos e desenvolvimento de confiança. Essas abordagens estão se desenvolvendo, entre outras coisas, a partir da influência de cientistas comportamentais, com o apoio da

administração, tentando encontrar meios de tornar o trabalho mais significativo para os trabalhadores e mais produtivo para as empresas.

A evolução da gestão da qualidade pode ser melhor entendida com a visão dada pelo que se chama de *Ciclo da Qualidade*, composto de quatro fases distintas, a saber: inovação, desenvolvimento, maturidade e obsolescência ou renovação.

### *Inovação*

Esta fase, localizada cronologicamente no início do século XX, corresponde à difusão de conceitos e práticas, desconhecidos até então, os quais culminam com o desenvolvimento do controle de qualidade para o que ele é hoje. Nessa época, aconteceram as intervenções dos pioneiros como Shewhart, Deming, Juran e Feigenbaum no campo gerencial, a padronização utilizada por Ford juntamente com o controle baseado em inspeção e a iniciativa de Shewhart em trazer da agricultura para a indústria as técnicas estatísticas. Esta fase vai até os anos 50, aproximadamente.

### *Desenvolvimento*

De menor duração, mas muito significativa, esta fase é marcada pelo desenvolvimento nos EUA e no Japão das técnicas de *controle de qualidade*. Nos EUA ocorre um desenvolvimento em escala menor, caracterizado pela definição da responsabilidade do Gerente de Qualidade em quatro áreas: inspeção, engenharia de qualidade, engenharia de confiabilidade e garantia de qualidade. Além disso, desenvolve-se, também, o Programa Zero Defeito, estabelecido por Crosby, difundindo a idéia de acertar, na primeira vez, o padrão de desempenho esperado.

No Japão dá-se um desenvolvimento mais significativo, até mesmo por causa da condição do país, tendo sido destruído durante a Segunda Guerra Mundial. A adoção do CEP – Controle Estatístico do Processo e a criação da JUSE – Japan Union of Scientist and Engineers, foram fatores marcantes. Outros acontecimentos foram a simplificação, por Ishikawa, da teoria do CEP e a subsequente criação do *diagrama de causa-e-efeito*, considerado como importante ferramenta na Metodologia de Análise e Solução de Problemas.

A fase culmina com a criação dos Círculos de Controle de Qualidade e a influência definitiva das teorias do Programa Zero Defeito, de Crosby, e da idéia de que qualidade é satisfazer o cliente, de Feigenbaum.

### *Maturidade*

Esta é a fase onde ocorre a difusão mundial das idéias da qualidade total. Os japoneses chegam a um estágio tal de desenvolvimento que passam a ser modelo da aplicação de alguns conceitos e técnicas. Enquanto isso, nos EUA e Europa, grandes empresas, líderes industriais, passam a adotar a prática da qualidade em suas atividades diárias. É nesta fase que surge a proposta de um *sistema* de gestão da qualidade, originando a criação das normas da série ISO 9000 e do Prêmio Malcolm Baldrige.

### *Obsolescência ou Renovação*

Esta é a fase que vivemos nos dias de hoje. Há muitas controvérsias entre os estudiosos do assunto a respeito da aplicação dos conceitos da qualidade total. Alguns consideram que a gestão da qualidade foi apenas um modismo e que, no máximo, deve ser tratada como mais um aspecto gerencial para a empresa. Outros são da opinião de que sem um sistema de gestão da qualidade, as empresas não terão condições de sobreviver à competitividade imposta pela globalização. A visão mais sensata é aquela que considera que a gestão da qualidade não pode ser vista como uma panacéia, devendo ser aplicada de acordo com as características culturais e valores de cada país, de cada empresa ou de cada grupo.

Por suas características mais práticas, a gestão da qualidade total tem sido mais aplicada pelas organizações do que a abordagem sócio-técnica. Entretanto, é importante registrar que, tanto uma como a outra promoveram um novo enfoque na gestão de pessoas, no sentido de valorizar a figura humana como importante elo na corrente do sucesso corporativo. Aceitadas ou criticadas, ambos sistemas devem ser vistos sob a ótica de sua contribuição para a melhora do sistema gerencial de pessoas, incluindo as relações e a qualidade de vida no trabalho.



Wood Jr. e Urdan(1995) mostram um quadro analítico da qualidade tentando modificar a noção simplista e muito difundida de que implantar um bom programa de qualidade seria suficiente para aumentar a competitividade, os lucros e garantir a perenidade dos negócios. Neste quadro analítico, os autores admitem a gestão da qualidade total sob duas óticas: uma mais ampla, referindo-se à competitividade nacional e outra, num nível intra-organizacional, referindo-se ao quanto sua aplicação promove mudanças e obriga a uma revisão dos paradigmas gerenciais.

Em relação à competitividade nacional, Porter(1990) afirma que o sucesso de uma empresa está condicionado à capacidade de inovação, num sentido amplo, abrangendo desde tecnologia até novas formas de gerenciamento. Para explicar melhor a problemática, Porter(1990) apresenta um modelo de quatro variáveis, interdependentes e interatuantes, que são:

- A posição de uma nação em termos de infra-estrutura, educação, trabalho, recursos etc;
- A existência de indústrias de fornecedores capazes e de competidores fortes;
- As condições relacionadas à estrutura econômica e empresarial do país; e
- A existência de um mercado exigente e sofisticado.

Considerando um nível mais restrito de análise da gestão da qualidade total, coerente, portanto, com o objeto de estudo deste trabalho, buscamos na ótica inter-organizacional aspectos norteadores de uma análise mais prática a respeito da sua aplicação. Assim, segundo Wood Jr e Urdan(1995), a gestão da qualidade total se insere num quadro de mudanças organizacionais bastante em curso atualmente, considerando profundas alterações estratégicas, culturais e estruturais.

Sob esta ótica, surge um conflito na aplicação da qualidade nas instituições: o que antes era apenas uma coleção de técnicas e metodologias de engenharia e estatística absorveu ao longo do tempo, um conjunto de elementos comportamentais e conceitos gerenciais. Entretanto, segundo Wood Jr e Urdan(1995), por nunca ter perdido o “ranço tecnicista”, surgem as grandes limitações na aplicação da qualidade.

Desde a revolução industrial até os dias de hoje, o relacionamento entre patrão e empregado tem importância significativa no resultado da produção. À época daquela revolução, a visão do homem como trabalhador era bastante diferente da que se tem atualmente, quando sua participação nos resultados corporativos é muito reconhecida.

O caminhar histórico das relações de trabalho na gestão de recursos no meio produtivo, permite que se encontre hoje nas empresas um tratamento mais social do que antes. A abordagem exclusivamente técnica foi abandonada e vive-se uma era na qual trata-se ambos aspectos, social e técnico, com a mesma importância; entendendo-se que não é possível o sucesso com ênfase em apenas um deles. A abordagem da qualidade, inicialmente em busca da melhora do produto, descobriu, também, que sem o enfoque humano da produção, não seria possível alcançar o seu intento. Assim, vivemos um momento em que a gestão da produção passa antes pela gestão de pessoas, cuja forma de condução poderá determinar os resultados da qualidade e os índices de produtividade.

### **2.3 O ser humano e a qualidade**

Na era atual das relações de trabalho que buscam aumentar índices de qualidade e produtividade, faz-se precioso conhecer aspectos inerentes à pessoa humana, tais como seus valores e suas vontades, não para prever as suas reações, mas para poder aprender como lidar com elas em suas diversas formas de manifestação. É por isso que são encontrados, com cada vez mais frequência, estudos específicos na área de psicologia organizacional. Trata-se da busca, pela empresa, de um conhecimento mais aprofundado daquele mais precioso recurso que a compõem: a pessoa humana.

#### **2.3.1 Visão holística do homem**

No início da década de 90 o Brasil, que até então era um mercado extremamente fechado, depara-se com a necessidade de mudar, já que a crescente abertura dos mercados era uma realidade irreversível. A busca pela qualidade, com base no que fora aplicado no Japão, foi a metodologia utilizada.

Imitar os japoneses, usando seus instrumentos de qualidade, era uma tentativa de aumentar a competitividade. Porém, além de aplicar-se conceitos fora da realidade cultural do

país, seus focos de atuação eram isolados dentro das empresas. Assim, como um tratamento pontual e superficial, não poderia surtir o efeito desejado; seria necessário uma mudança mais profunda e abrangente, a fim de ter efeitos permanentes, numa aplicação integradora, não apenas como receita pronta.

Segundo Moggi(1995), entre muitas iniciativas, algumas até modismos que marcaram essa época, destacam-se Desenvolvimento Organizacional(DO), Administração por Objetivos(APO), Teoria Z, Análise Transacional, Qualidade de Vida no Trabalho, Job Enrichment, Análise de Valores, Downsizing, Kaizen, Zero Defeito, TQC, Just in Time, Kanban, 5S, Neurolingüística e Reengenharia. Cabe ressaltar que muitas dessas tentativas foram inspiradas na experiência norte americana, cujas realidades cultural e mercadológica também eram bastante distintas da nossa.

Moggi(1995) afirma, ainda, que, da maneira como eram empregados, os programas não se incorporavam à forma da empresa, sendo utilizados, na maioria das vezes, a partir de uma visão mecanicista, própria para organismos mortos e não para organismos vivos e dinâmicos. Não havia, assim, um processo de moldagem, de adaptação às necessidades daquela empresa, devendo, esse conhecimento, ser buscado através de sua essência: o homem.

Componente primeiro das instituições, o homem não poderia ser visto como mero recurso nem tratado como aspecto isolado no processo de implantação da qualidade. Como organismo vivo, o homem manifestará reações a tudo aquilo que lhe disser respeito e, para entender melhor essas reações, é preciso entendê-lo. Muitas escolas de pensamento criaram maneiras próprias de enxergar o homem e essas visões impregnaram a cultura de abordagens ideológicas que prendem pessoas e empresas a paradigmas que entravam a mudança exigida pela qualidade.

Segundo Minicucci(1995), o conhecimento do homem pode ser obtido por uma das divisões da ergologia, a *profissiolgia*, que estuda a personalidade profissional do homem em sua relação com o trabalho, investigando aptidões de qualquer espécie – físicas, psicológicas, morais – que afetem a atividade profissional. Buscando uma análise funcional do trabalho, considerando o homem aí incluído, tem orientação oposta aos trabalhos desenvolvidos por Taylor, que propunha um estudo sem qualquer vertente direcionada à pessoa e às características psicológicas do trabalho.

O desenvolvimento desse trabalho de desvendar a pessoa humana sempre encontrou muitas teorias repletas de argumentos, capazes de fazer o pesquisador acreditar que todas elas estavam corretas e que seriam a base da compreensão do ser humano. Entretanto, após uma análise racional e detalhada, percebia-se que nenhuma delas apresentava uma explicação completa sobre as dúvidas que existiam

Segundo Moggi(1995), a visão desenvolvida pelo cientista e pensador austríaco Rudolf Steiner é a que integra todas as demais visões, sendo, portanto, mais abrangente, holística e esclarecedora em relação ao ser humano. Apresenta o homem como uma totalidade composta por quatro níveis distintos e qualitativamente diferenciados, sendo interrelacionados e interdependentes.

No primeiro nível encontra-se o homem apenas composto pelo corpo físico, com sua essência resumida a um cadáver, frio, sem vida e sem reações. Visto de forma isolada, essa seria uma definição incompleta da pessoa humana, mas no contexto de uma visão holística, torna-se a condição primeira de sua existência. Sem um corpo a pessoa não pode ser vista nem tocada, não sendo possível qualquer tipo de troca ou relação com outro ser. Ademais, segundo Bergamini(1986), a constituição física inata é uma das importantes variáveis na estruturação da personalidade, sendo que aspectos tais como sexo, acuidade sensorial, força física e outros podem determinar formas peculiares de comportamento. Como exemplo, a autora cita o fato de ser fácil verificar que pessoas muito altas, possuidoras de membros longos, têm um comportamento exterior de maior lentidão de movimentos e que as pessoas baixas, com membros curtos, são geralmente rápidas e agitadas.

No segundo nível tem-se o homem composto também por um corpo vital, que representa o que se conhece por vida vegetativa: o desenvolvimento dos processos internos, que agem a fim de não permitir a decomposição do corpo físico – respiração, digestão, enfim, o metabolismo em geral - mantendo-o em condições básicas de existência, ou seja, saudável. Isoladamente também não explicaria a pessoa humana, mas no conjunto em que participa, tem a importante responsabilidade de prover a condição de existir. Sem os processos vitais internos, não haveria metabolismo, nem tampouco desenvolvimento do ser humano. Além disso, segundo Bergamini(1986), é importante que se compreenda que diferenças individuais de comportamento podem ser oriundas também de doenças físicas adquiridas e que quedas aparentemente inexplicáveis de produtividade, má qualidade de trabalho, elevação de índices

de acidentes nas empresas podem ter sido causados por deficiências sensoriais, carências alimentares ou qualquer outro incidente na história etiológica do organismo. A autora afirma, ainda, que muitas dificuldades no relacionamento interpessoal são, por exemplo, verificadas em pessoas que apresentam afecções gástricas tipo gastrite ou ainda úlceras, cujo mal-estar generalizado deixa o indivíduo sem disponibilidade e paciência suficientes quando em situação de conflito interpessoal.

O terceiro nível refere-se ao corpo astral, também chamado por alguns de “alma”. A existência desse nível na composição do homem tem sua importância porquanto sua função ser a de proporcionar a animação, o movimento que o corpo faz, diretamente associado à sua disposição e à sua vontade. Abrange, também, aspectos inerentes à sensibilidade, relacionados ao querer e ao sentir, complementando o corpo físico e seus processos, completando a condição animal do ser humano. É neste nível que encontramos o que Bergamini(1986) chama de constituintes psíquicos. Segundo a autora, apesar de serem praticamente incontáveis, pode-se classificá-los, didaticamente, em grandes grupos como: inteligência, aptidões específicas, emoções, necessidades ou instintos, interesses motivacionais e outros, sendo que são as emoções, por exemplo, que valorizam os acontecimentos ocorridos às pessoas. Neste sentido, as emoções se configuram como potencial de ação. De acordo com a conotação afetiva positiva(prazer) ou negativa(desprazer), o indivíduo atua num comportamento de busca ou de fuga, de vinculação ou desvinculação pessoal da situação que está vivendo.

No quarto e último nível, encontramos aquele que completa o homem: o Eu. Este é o nível em que encontramos a individualidade, o conjunto de crenças e valores que fazem do homem ser único, diferenciado dos demais por seus aspectos peculiares. Caracteriza-o como ser racional entre os animais, já que suas atitudes estão vinculadas ao pacote de crenças e valores que são aqui encontrados.

Dessa forma, considerando o homem como um composto de partes e não como uma única peça, essa teoria pode levar a uma melhor compreensão das atitudes e comportamentos adotados pelas pessoas nas diversas situações de sua vida. Pode ser mais fácil entender porque a pessoa tem um comportamento diferente dos prognósticos, feitos, muitas vezes, de maneira superficial, com base em um único aspecto – o homem não é feito de um peça só.

Assim, vendo o homem dessa forma, compreendendo que ele é um sistema, poderá ser mais fácil entender as instituições: elas serão o reflexo de seu componente vivo e serão

também um sistema vivo, com partes que a compõem e que deverão estar harmonicamente sincronizadas a fim de proporcionar o melhor funcionamento possível do sistema.

### **2.3.2 O ser humano e a instituição**

Segundo Bergamini (1982) todas as vezes que as pessoas se deparam umas com as outras em situação de formação de vínculo social há, naturalmente, uma intenção particular de cada uma delas em conseguir lograr êxito no relacionamento e isso significa entrar em entendimento para que algum objetivo seja atingido. A chegada ao objetivo depende, então, necessariamente, desse relacionamento.

Entre as pessoas e as instituições, acontece da mesma forma. Na relação que se constrói existe também um objetivo e a intenção de ambas as partes em lograr êxito na sua consecução. Esta relação está impregnada de fatores componentes do ambiente interno, cujo conhecimento e atuação de forma a favorecer seu desenvolvimento próspero, poderá significar sucesso para a instituição.

Por parte das pessoas existe a expectativa do desenvolvimento do trabalho, do pagamento do salário, dos benefícios que vai receber e de outras coisas mais que podem ser consideradas como a parte a receber, ou seja, formam o conjunto de expectativas e desejos inerentes à relação e que são o objeto de estudo proposto por este trabalho.

Por parte da instituição existe a expectativa de que aquilo que é oferecido torne o relacionamento bem sucedido e que as pessoas, então, passem a ser parceiros na busca de seus objetivos. Isto só acontecerá se a instituição conhecer o pacote de valores das pessoas e desenvolver o relacionamento de modo a explorar seus aspectos, fazendo com que elas se sintam atendidas em suas expectativas.

Bergamini (1982) afirma que o sucesso da interação parece intimamente ligado a dois aspectos interdependentes: a característica de personalidade de cada uma das partes e o “sistema de lentes” de percepção que cada um utiliza para conhecer o outro. Como as personalidades não são idênticas, os “sistemas de lentes” de percepção naturalmente diferirão, precipitando distorções na configuração das reais características daquele com que se está pretendendo interagir.

No caso das relações das pessoas com as instituições, há que se considerar não apenas a personalidade das pessoas a fim de avaliar seu comportamento diante da busca dos objetivos, mas também a cultura, os valores e que tipos de objetivos são pretendidos pela instituição. Nesse caso, a interação entre as partes será fortemente influenciada pelos “sistemas de lentes” que forem usados, criadores das expectativas em ambos os lados, tais como o comportamento das pessoas e os valores da instituição. O resultado da interação, condicionado ao atendimento das expectativas, poderá definir o alcance ou não dos objetivos.

Segundo Skinner(1997), a empresa tem metas a longo prazo e de natureza genérica – lucros e crescimento. Mas os funcionários normalmente se concentram em horizontes de curto prazo, a fim de atender suas necessidades em termos de remuneração, salários, condições de trabalho, tratamento justo e promoção, não sendo fácil estabelecer uma ligação entre estes dois conjuntos de metas.

Como toda relação, esta também exige renúncia, fazendo com que ambas as partes abram mão de muitas coisas para que possam conjugar seus interesses, criando-se, assim, uma relação de confiança. Todavia, Skinner(1997) afirma que o desenvolvimento da confiança encontra como obstáculo anos de más experiências e crença de muitos funcionários de que as empresas exploram as pessoas.

Dessa forma, abrir mão das liberdades e tornar-se comprometido com as metas da instituição a que está ligada torna-se muito difícil para as pessoas e, assim, a obtenção de uma força de trabalho motivada passa a ser uma árdua batalha a ser vencida. A integração das pessoas com a instituição tem sido o objetivo da gestão de recursos humanos. Entretanto, esta não tem sido uma tarefa fácil.

### **2.3.3 A motivação**

*Assim como não se muda a sociedade por decreto, não se motiva os indivíduos com regulamentos e punições, com cenouras e bastões.*

*Lévy-Leboyer*

Inúmeras são as teorias que tratam da influência da motivação no comportamento organizacional. Igualmente numerosos são os estudos que correlacionam a produtividade e a qualidade com o prazer e a satisfação que a pessoa sente no trabalho. Os resultados desses estudos têm nos mostrado que o ser humano não é movido apenas pelos aspectos que garantem a sua sobrevivência fisiológica e que estímulos financeiros e ambiente físico, quando considerados de maneira isolada, pouco contribuem para tornar o indivíduo mais satisfeito. Fatores relativos a sentimentos de realização, crescimento pessoal e profissional e reconhecimento, são os que aparecem como mais significativos para uma maior motivação das pessoas.

Assim, no estudo do comportamento humano, um dos conceitos fundamentais é o da motivação. Entender o conceito significa entender os fatores associados, suas características e qual sua influência na vontade das pessoas em agir de determinada forma. O conhecimento desses aspectos poderá indicar a melhor abordagem para explorar os preceitos da qualidade e buscar um aumento de produtividade. Prova disso nos dão Juran e Gryna(1991) quando afirmam que, desde o final dos anos 20, quando os cientistas comportamentais da fábrica da Western Electric Hawthorne começaram a investigar os fatores que afetavam a satisfação do trabalhador no serviço, houve a proliferação de teorias e pesquisas sobre o assunto.

Segundo Chanlat(1996), o ser humano não pode reduzir-se a um organismo submetido a um bombardeamento de estímulos. Ele é também um ser desejo, de pulsão e de relação.

Segundo McGregor(1999), o homem é um animal carente – nem bem uma de suas necessidades é satisfeita surge logo outra. Esse processo não tem fim. Vai do nascimento à morte. O homem está continuamente se esforçando – em outras palavras, trabalhando – para satisfazer suas necessidades.

Schein(1982), por sua vez, afirma que falta nas muitas teorias motivacionais existentes um fundamento estabelecido pela pesquisa, como se cada teoria proposta fosse parcialmente verdadeira no sentido de ela explicar o comportamento de *alguns* empregados ou de *alguns* dirigentes durante *certo* tempo.

Já Hersey e Blanchard(1986) afirmam, a respeito da motivação que, ao lado do planejamento e da organização, cabe-lhe um importante papel: a determinação do nível de desempenho dos empregados que, por sua vez, influenciará o grau de eficácia com que são alcançados os objetivos da empresa.



O estudo das motivações, diretamente associado ao estudo das necessidades humanas, tem facilitado muito a compreensão do comportamento humano. A teoria mais conhecida a respeito, e que será a utilizada neste trabalho, é a de Abraham Maslow. Tendo sido divulgada entre as décadas de 40 e 50 é, até hoje, referência para outros estudos. Com base nas suas observações em consultório, como psicólogo clínico, Maslow propõe duas premissas básicas a respeito do comportamento motivacional:

- as pessoas buscam satisfazer seus desejos, estando principalmente motivadas em atendê-los; e
- caso não tenham seu desejo satisfeito, podem entrar num estado de tensão tal que provocará comportamentos em busca do equilíbrio interno perdido.

Segundo Maslow(apud Hersey e Blanchard, 1986), praticamente todas as teorias históricas e contemporâneas de motivação se unem na consideração das necessidades, impulsos e estados motivadores, em geral, como importunos, irritantes, indesejáveis, desagradáveis, enfim, como algo de que nos devemos livrar. Assim, o comportamento de se livrar do incômodo, buscando o restabelecimento do equilíbrio interno, traduz-se pela satisfação de uma necessidade.

Estas necessidades foram escalonadas por Maslow segundo uma posição hierárquica, transformando-se, assim, na mais conhecida teoria sobre motivação, sendo respeitada até os dias de hoje: a teoria da hierarquia das necessidades humanas. Hersey e Blanchard(1986) listam-nas e explicam-nas, considerando uma classificação da base para o topo, da seguinte maneira:

- Fisiológicas: alimento, roupa e moradia;
- Segurança: estar livre do medo do perigo físico e da privação das necessidades fisiológicas básicas;
- Sociais: relacionamento, pertencimento;
- Estima: auto-estima e reconhecimento por parte dos outros; e
- Auto-realização: tornar-se aquilo de que se é capaz.

Além de estabelecer uma hierarquia, Maslow definiu que as necessidades fisiológicas e de segurança devem ser consideradas primárias, já que são fundamentais para a sobrevivência e, as demais, secundárias, já que só surgem após satisfeitas as primárias.

Em linhas gerais, sua a teoria apresenta os seguintes aspectos:

- Uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento. Apenas as necessidades não satisfeitas influenciam o comportamento, dirigindo-o para objetivos individuais;
- Todos nascemos com necessidades fisiológicas e inicialmente assumimos comportamento voltado a satisfazê-las;
- Numa longa trajetória de aprendizagem, surgem novos padrões de necessidades voltados para proteção e segurança;
- À medida que o indivíduo passa a controlar suas necessidades primárias, surgem, lenta e gradativamente, as secundárias: sociais, estima, auto-realização;
- Os níveis mais elevados somente surgem quando os mais baixos estão relativamente satisfeitos. Nem todos os indivíduos conseguem chegar às necessidades de auto-realização ou até mesmo às de auto-estima. É uma conquista pessoal; e
- As necessidades mais baixas requerem um ciclo motivacional mais curto (comer, dormir, etc) enquanto as mais elevadas requerem um ciclo mais longo. Porém, a privação de uma necessidade mais baixa faz com que as energias do indivíduo se desviem para a busca de sua satisfação.

Segundo McGregor (1999), quando as necessidades fisiológicas estão razoavelmente satisfeitas, as necessidades do nível superior seguinte começam a dominar o comportamento do homem – a motivá-lo. São as necessidades de segurança física, de proteção contra o perigo, ameaça, privação. Algumas pessoas se referem a elas como necessidades de garantia. O autor enfatiza, também, que a menos que o homem viva uma relação de dependência em que se sinta ameaçado de privação arbitrária, ele não exige garantia. A sua necessidade é de ter “chances as mais justas possíveis”. Quando tem certeza disso, não lhe falta disposição para se arriscar. Mas, quando se sente ameaçado ou dependente, sua maior necessidade é de proteção, de garantia.

McGregor(1999) afirma, também, que, dada a relação pelo menos parcialmente dependente em que se encontra todo empregado na indústria, as necessidades de segurança podem assumir importância considerável. Atos administrativos arbitrários, comportamentos que suscitam incertezas em relação à continuidade do emprego, ou que refletem favoritismo ou discriminação, política administrativa imprevisível, podem ser poderosos motivadores das

necessidades de segurança na relação de emprego em qualquer nível, desde o operário até o vice-presidente. Além disso, afirma, ainda, que as necessidades de segurança dos gerentes são muitas vezes suscitadas pela sua dependência dos que lhes estão abaixo ou dos que estão no seu mesmo nível, sendo essa uma razão importante para se dar ênfase às prerrogativas gerenciais e às atribuições claras de autoridade.

Quando as necessidades fisiológicas do homem estão satisfeitas e ele não teme mais pelo seu bem-estar físico, suas necessidades sociais se tornam importantes motivadores do seu comportamento. São as necessidades de pertencer, de se associar, de ser aceito pelos companheiros, de dar e receber amizade e amor.

Proporcionando uma abordagem bastante prática em relação à teoria de Maslow, Juran e Gryna (1991) afirmam que ela foi ensinada a muitos gerentes e forneceu o fundamento lógico para as abordagens contemporâneas da motivação para a qualidade. Ou seja, através de seu escalonamento de necessidades, foi possível sugerir procedimentos em prol de cada nível de necessidades específicas, que podem ser observados na tabela abaixo:

Tabela 2-3

Necessidades humanas segundo Maslow e formas mais comuns de motivação para a qualidade

<b>Necessidades humanas</b>	<b>Formas mais comuns de motivação para a qualidade</b>
Necessidades fisiológicas, tais como alimentação, habitação, sobrevivência básica. Em uma economia industrial isto se traduz em uma renda mínima de subsistência.	Oportunidade de aumentar os ganhos por meio de recompensas pelo bom trabalho.
Necessidades de segurança, ou seja, permanecer empregado com um nível de subsistência adquirido.	Apelo para a segurança do empregado, ou seja, a qualidade faz vendas e estas geram empregos.
Necessidades sociais, isto é, pertencer a um grupo e ser aceito.	Apelo para que o empregado como membro de uma equipe não a decepcione.
Necessidades de estima, auto-respeito e respeito dos outros.	Apelo ao orgulho do operariado para atingir uma boa marca. Reconhecimento por meio de recompensas, publicidades etc.
Necessidades de auto-realização, ou seja, criatividade e auto-expressão.	Oportunidade para propor idéias criativas e para participar no planejamento criativo.

Fonte: Juran e Gryna, 1991.

Segundo Gil(1994), a unidade básica do comportamento é uma atividade. O ser humano está sempre desenvolvendo uma ou mais atividades: falar, andar, comer, trabalhar etc.

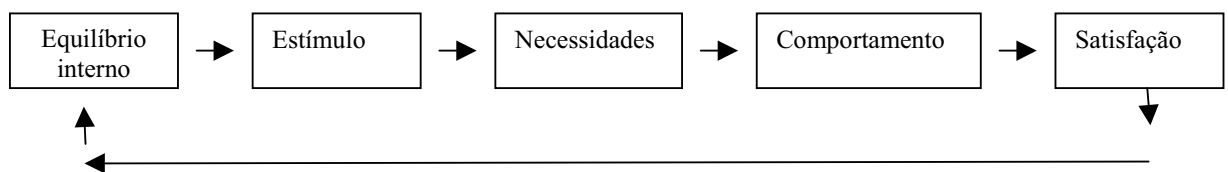
A qualquer momento pode, porém, decidir mudar de atividade. Daí advém as perguntas: por que as pessoas mudam de atividade? É possível compreender, prever ou controlar as atividades pessoais?

Schein(1982), afirma que os seres humanos desenvolvem padrões de necessidades, motivos, talentos, atitudes e valores diferentes que refletem a particular criação e a particular situação sociocultural em que se encontram e que a variação do comportamento só em parte seria determinada por necessidades e motivos internos, já que os fatores motivacionais seriam *situacionais* e teriam *relação com a função exercida*.

De acordo com o que é mostrado pela figura 2 - 1, pode-se perceber que a motivação está diretamente relacionada com desejos e/ou necessidades, que nada mais são do que os motivos que levam a pessoa a agir de uma forma específica.

Figura 2 -1

Ciclo motivacional



Em busca do equilíbrio interno, alterado pela ação de estímulos(externos) que geram desejos e/ou necessidades(internos), acontece a ação satisfatória. Assim, verifica-se que a ação ou a alteração da atividade é impulsionada por fatores(motivos – necessidades e/ou desejos) internos e que, por isso, não se pode alterar, diretamente, o comportamento de alguém. Entretanto, pode-se criar condições externas(estímulos) que levem a gerar necessidades e/ou desejos nas pessoas de forma a promover o agir da forma que se deseja. Desenha-se, assim, a possibilidade de, através do ciclo motivacional, tornar o homem parceiro da instituição na busca dos seus objetivos. Nisso reside, portanto, o significativo papel da gestão de pessoas em conhecer os motivos que são importantes para elas, quais seus desejos e quais as suas necessidades.

Segundo Bergamini(1997), como cada pessoa tem suas próprias orientações motivacionais, não parece fácil a ela compreender o outro valorizando de forma justa as suas intenções ou motivos. Mesmo aqueles que convivem em estreita relação de amizade, muitas vezes não entendem por que o outro valoriza certos objetivos motivacionais e toma certas

atitudes. Acontece que o sentido que cada um atribui àquilo que faz e lhe dá satisfação é próprio apenas daquela pessoa e o significado que empresta às suas ações guarda estreita ligação com a sua escala pessoal de valores. Esse referencial particular é que realmente dá sentido à maneira pela qual cada um leva a sua existência de ser motivado.

Verifica-se, assim, uma nova vertente motivacional na gestão de pessoas. Considerando que cada um já trás, dentro de si, suas próprias motivações, faz-se necessário encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas. A ação deverá ser de tal forma que as pessoas não percam o que Bergamini(1997) chama de “sinergia motivacional”.

McGregor(1999) afirma que a gerência sabe da existência das necessidades humanas, mas muitas vezes pensa, erroneamente, que elas representam uma ameaça para a organização. Muitos estudos já mostraram que um grupo de trabalho unido e coeso pode ser, sob condições adequadas, muito mais eficiente na consecução dos objetivos organizacionais do que igual número de indivíduos separados. Entretanto a gerência, temendo a hostilidade do grupo contra seus próprios objetivos, freqüentemente faz tudo o que pode para controlar e dirigir os esforços humanos sob formas contrárias à tendência natural dos seres humanos a se agruparem. Quando as necessidades sociais do homem- e talvez, também, suas necessidades de segurança – são assim frustradas, ele se comporta de maneira que tende a prejudicar os objetivos organizacionais. Oferece resistência, torna-se hostil, não coopera.

### 2.3.4 As relações interpessoais

*“Melburn McBroom era um chefe dominador, cujo mau gênio intimidava os que trabalhavam com ele. Esse fato poderia ter passado despercebido se ele trabalhasse num escritório ou fábrica. Mas era piloto de uma empresa aérea.*

*Um dia, em 1978, o avião de McBroom aproximava-se de Portland, Oregon, quando ele notou um problema no trem de aterrissagem. Por isso adotou uma manobra padrão, circulando o campo em alta altitude, enquanto remexia no mecanismo.*

*Enquanto McBroom se achava obcecado com o trem de aterrissagem, os medidores de combustível se aproximavam rápido do nível de vazio. Mas os copilotos tinham tanto medo da ira dele que nada disseram, mesmo com a tragédia iminente. O avião caiu, matando dez pessoas.”*

*Goleman*

Cada vez mais as pessoas tomam consciência da importância de reconhecer as imensas diferenças individuais que tornam cada uma delas um ser único no mundo. Segundo Minicucci(1995), essas diferenças abrangem interesses e aptidões, podendo ser decorrentes da influência da família, dos professores, dos amigos e do próprio ambiente onde a pessoa vive. O reconhecimento dessas diferenças tem despertado o interesse em identificá-las, a fim de que se possa entender melhor os comportamentos. Assim, o estudo das relações interpessoais em todos os aspectos do cotidiano tem buscado uma melhora no convívio humano, a fim de evitar atritos, incompreensões, ressentimentos, oposições e agressividade, criando um ambiente de cooperação, cordialidade e tolerância, ingredientes que compõem a receita da qualidade e produtividade, na medida desejada pelas instituições que buscam este caminho.

Segundo Moscovici(1985), em situações de trabalho, compartilhadas por duas ou mais pessoas, há atividades predeterminadas a serem executadas, bem como interações e sentimentos recomendados, tais como: comunicação, cooperação, respeito, amizade. À medida

que as atividades e interações prosseguem, os sentimentos despertados podem ser diferentes dos indicados inicialmente e então – inevitavelmente – os sentimentos influenciarão as interações e as próprias atividades. Assim, sentimentos positivos de simpatia e atração provocarão aumento de interação e cooperação, repercutindo favoravelmente nas atividades e ensejando produtividade.

A política de recursos humanos junto com o comportamento de chefes e supervisores pode, assim, afetar a produtividade, sendo os catalisadores desses sentimentos e determinantes do estilo de relações. Como afirma Moscovici(1985), o relacionamento interpessoal pode tornar-se e manter-se harmonioso e prazeroso, permitindo trabalho cooperativo, em equipe, com integração de esforços, conjugando as energias, conhecimentos e experiências para um produto maior que a soma das partes, ou seja, a tão buscada sinergia. Ou então tender a tornar-se muito tenso, conflitivo, levando à desintegração de esforços, à divisão de energias e crescente deterioração do desempenho grupal, criando um estado de entropia do sistema e, finalmente, total dissolução do grupo.

Como é uma situação abstrata, a mudança das relações para níveis insatisfatórios não é percebida com facilidade pelas pessoas, não sendo, portanto, na maioria das vezes, considerada de importância significativa para a produtividade.

Segundo Thompson (1976), o ator humano é um fenômeno multidimensional, sujeito às influências de uma enormidade de variáveis. A instituição precisa, dessa forma, buscar conhecer o maior número possível dessas variáveis, a fim de influenciar o comportamento e as relações na direção de uma maior harmonia, cuja consequência poderá ser a obtenção de maiores índices de qualidade e produtividade.

Para Lewin(1935), a compreensão do comportamento humano depende de duas suposições básicas:

1. O comportamento humano é derivado da totalidade dos fatos coexistentes que o envolvem.
2. Esses fatos coexistentes têm o caráter de um *campo psicológico*, no qual cada parte do campo depende de uma inter-relação dinâmica com as outras.

Assim, considerando a teoria de Lewin, percebe-se que as organizações podem promover um direcionamento nas relações interpessoais de seus colaboradores, criando um *campo psicológico* favorável às suas intenções de resultados, o que evidencia as possibilidades

de atuar nas relações interpessoais como forma de promover maiores índices de aceitação de novos procedimentos, tais como os relativos a ações voltadas para a qualidade.

Lewin(1935) afirma que esse *campo psicológico* é o espaço de vida que contém a pessoa e seu *ambiente psicológico*. O *ambiente psicológico* ou comportamental é o que a pessoa percebe e interpreta acerca de seu ambiente externo. Objetos pessoas ou situações podem adquirir valências no ambiente psicológico, determinando um campo dinâmico de forças psicológicas. A valência será positiva quando os objetos, as pessoas ou as situações podem ou prometem satisfazer às necessidades presentes do indivíduo: é o que se pode conseguir criando um clima de boas relações interpessoais. Quando podem ou prometem ocasionar algum tipo de prejuízo ou dano, a valência será negativa e o resultado disso poderá ser um fraco desempenho produtivo.

Reverendo a teoria de Maslow sobre as necessidades humanas, verifica-se que o ser humano busca a segurança como uma das condições primárias para sua sobrevivência. Chanlat(1996) afirma que é através das relações que o ser humano mantém com o outro pelo jogo de identificações – introspecção, projeção, transferência etc – que ele vê seu desejo e sua existência reconhecidos ou não.

Assim, não é difícil perceber que os níveis de relacionamento podem determinar o nível de segurança que as pessoas sentem em relação à vida e isso pode criar um alto nível de motivação no que diz respeito a tudo que a cerca. Enquanto na vida pessoal essa segurança pode ser atribuída ao campo material e afetivo, na vida profissional ela é traduzida pela disposição em enfrentar mudanças e aceitar desafios. É aqui que as instituições passam a se interessar pelos estudos ligados às relações interpessoais, pois elas passam a figurar como importante ferramenta na implantação de programas e desenvolvimento de projetos voltados à qualidade dos produtos.

O desenvolvimento das relações interpessoais encontra na capacidade de comunicação um forte aliado na busca pelo sucesso. Um processo de comunicação mal resolvido pode tornar impossível qualquer tipo de relação entre as pessoas. Portanto, no estabelecimento desse processo é preciso estar sempre atento aos níveis de troca, de contato que são obtidos no seu decorrer. Afinal, inevitavelmente, as pessoas estarão se comunicando durante todo o percurso da vida.



Outro aspecto importante a se considerar no processo das relações interpessoais é o *feedback*. Segundo Moscovici(1995), a expressão é usada pelos engenheiros em dois sentidos diferentes. No sentido mais amplo, pode denotar que uma parte da energia de saída de um aparato ou máquina retorna como entrada. O termo é também empregado em um sentido mais restrito para significar que o comportamento de um objeto é controlado pela margem de erro à qual o objeto está sujeito, em um dado momento, com referência a um objetivo específico. Nesse segundo significado, o termo *feedback* é de grande importância no comportamento humano e nas relações interpessoais, já que, para alcançar um objetivo, alguns sinais seus são extremamente necessários, em algum momento, para orientar o agir.

No caso do desenvolvimento das relações interpessoais, o objetivo deverá ser a própria pessoa que está do outro lado da relação, com a qual queremos ter harmonia, sintonia e outras afinidades que refletirão o sucesso daquele convívio. Segundo Goleman(1995), numa empresa todos fazem parte de um sistema e, assim, o *feedback* é a linha vital da organização – a troca de informação que comunica às pessoas se o trabalho delas está indo bem ou precisa ser aprimorado, elevado de nível ou inteiramente reorientado. Sem *feedback*, as pessoas ficam no escuro; não têm idéia de em que pé estão com o chefe, com os colegas ou em termos do que se espera delas. Goleman(1995) afirma, ainda, que, num certo sentido, a crítica – mecanismo natural do *feedback* – é uma das mais importantes tarefas de um administrador. Contudo, é também uma das mais temidas e adiadas. Essa deficiência tem um grande custo: assim como a saúde emocional de um casal depende de como eles externam bem ou mal as suas queixas, também a eficiência, satisfação e produtividade das pessoas no trabalho depende de como lhes falam de problemas incômodos. Na verdade, a maneira como se fazem e recebem críticas vai longe na determinação de até onde as pessoas estão satisfeitas com seu trabalho, com os que trabalham com elas e com aqueles perante os quais são responsáveis.

Ao analisarmos o comportamento das pessoas, devemos considerar que ele não acontece por acaso e de forma isolada. Vários fatores tais como sua personalidade, o grupo o qual faz parte e o contexto em que ele está inserido não devem ser esquecidos, mas vistos segundo uma ótica de interação dinâmica. O indivíduo, entendido como ser social, ao longo de sua vida assume diferentes posições e, conseqüentemente, papéis, para alguns dos quais precisa ser treinado, já que nem sempre ele está pronto. Aprender a assumir os papéis necessários sendo capaz de mudar de papel para corresponder às exigências contingenciais,

fazem com que a pessoa se sinta ajustada ao grupo e, dessa forma, consiga um relacionamento interpessoal adequado e harmonioso.

Entender o que impulsiona o indivíduo para estabelecer seus contatos, bem como as formas de comportamentos adotados em uma ou outra situação são temas que, entre outros, vão servir de subsídios para um relacionamento interpessoal rico e produtivo. Assim, qualquer atividade destinada a melhorar o desenvolvimento das relações entre as pessoas precisa basear-se na compreensão dos aspectos que influenciam tal desenvolvimento. Observar com atenção os fatores que proporcionam uma relação harmoniosa entre os indivíduos passa a ser condição primordial para todo aquele que, de uma forma ou de outra, lida com pessoas e pretende obter bons resultados por seu intermédio.

Segundo Garcia(1995), desenvolver a capacidade infinita do homem, conciliar suas necessidades pessoais e as necessidades organizacionais é o caminho que, cada vez mais, as empresas estão percorrendo para a conquista sustentada da excelência. Encorajar os funcionários a inovar, libertando suas capacidades criativas e permitindo a máxima utilização de suas potencialidades; tratá-los como parceiros; respeitar suas individualidades e promover um espírito de confiança; incentivá-los a participar e trabalhar em equipe; reconhecer e recompensar suas contribuições; conciliar suas necessidades familiares com os objetivos profissionais e, acima de tudo, perseguir o seu bem-estar físico e emocional, são ações através das quais as empresas fortalecem a auto-estima dos seu empregados e criam uma ferramenta bastante poderosa: um rico e recompensador ambiente de trabalho, em que a palavra de ordem é ser feliz.

## 2.4 Conclusão

Após ter-se realizado um estudo teórico a respeito da evolução da qualidade e de aspectos relativos à pessoa humana, pode-se perceber que muitas das atitudes e comportamentos que encontramos na rotina das relações de trabalho ocorrem em função de fatores cujos catalizadores são de cunho interno às pessoas.

Se as empresas pretendem permanecer no mercado, ocupando posições vistas como sendo de excelência, têm de buscar estratégias que as torne cada vez mais competitiva. Nesse ponto, torna-se crucial a participação das pessoas no processo de implantação da qualidade, desde que elas estejam prontas, preparadas e dispostas a encarar o desafio.

O estudo leva, também, ao entendimento de que a percepção das mudanças ambientais é fundamental, pois dela tira-se proveito das oportunidades e resguarda-se das ameaças, proporcionando antecipação nas ações em prol da competitividade. Tem-se observado que as organizações com esse senso de percepção aguçado têm melhor desempenho do que as demais.

Assim, conhecer o ambiente que a cerca, bem como as peculiaridades e limitações das pessoas, dá à organização uma enorme possibilidade de acertar no caminho a seguir, buscando aplicar a estratégia mais indicada à obtenção de altos índices de qualidade em sua produção. É preciso considerar que entre as variáveis intervenientes no processo estão aquelas cujo controle é quase impossível de se obter; nesse caso podemos enquadrar aqueles catalizadores de comportamento que vêm de dentro de cada um.

Porém, o conhecimento disso faz com que se busque saber das pessoas o que as torna mais satisfeitas no ambiente de trabalho, ou seja, o que é uma variável cujo controle pode ser exercido pela organização e que uma vez manipulada pode gerar um estímulo que leve a pessoa a se dedicar inteiramente à execução de suas tarefas em altos níveis de qualidade.

Dessa forma, é preciso que não se considere o estudo teórico deste e de qualquer trabalho inerente à pessoa humana conclusivo ao ponto de se definir, por exemplo, por seu intermédio, uma política de gestão de pessoas; ao invés disso, deve-se considerar que um estudo como esse leva a perceber sim, como é significativo para uma estratégia de

implantação de programa de qualidade, perguntar às pessoas responsáveis por ela, o que elas mais gostariam de ter como estímulo a uma parceria em busca dos mais altos patamares da qualidade na produção.

## Capítulo 3

### Metodologia da pesquisa de campo

Este capítulo versa sobre a forma como foi realizada a pesquisa de campo. Seu objetivo é explicar a metodologia usada para se encontrar as variáveis a serem estudadas .

Nele encontra-se a descrição dos procedimentos adotados quando da investigação das variáveis atuantes em ambientes de trabalho, bem como a explicação do processo de montagem dos instrumentos de pesquisa.

#### 3.1 Tipologia do estudo

Yin(2001) afirma que, como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos e que como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, nas quais se incluem, entre outras, estudos organizacionais e gerenciais.

Ainda segundo Yin(2001), o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores.

O método descritivo não envolve o manejo nem o controle, por parte do pesquisador, das variáveis envolvidas. Os estudos descritivos se propõem a descrever e avaliar as possíveis relações de uma situação particular diante de fatores genéricos.

Dessa forma, mostra-se viável e compatível a aplicação do estudo de caso como estratégia de pesquisa no contexto do presente trabalho, já que a investigação busca identificar aspectos que são inerentes a organizações de um modo em geral, estudando fatores relacionados a pessoa humana e contribuirá, sobremaneira, com o alcance dos objetivos da pesquisa proposta.

### **3.2 Escolha do caso**

A base do trabalho encontra-se diretamente vinculada à implantação de programas de qualidade. Assim, estabeleceu-se como critérios para escolha do caso::

- Ser uma empresa que tivesse vivido a experiência de implantação de algum programa de qualidade;
- Ser uma empresa nacional;

Com base nestes critérios, foi feito um levantamento na região de Natal e foram contactadas duas empresas, sendo que a primeira a responder a solicitação, autorizando a aplicação da pesquisa foi a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. A referida empresa tem a experiência de conviver com a implantação do programa de qualidade em seu âmbito desde 1997, quando foi criado o Programa Nacional de Qualidade dos Correios, tendo sido estabelecido um prazo de 6 anos para que a qualidade estivesse difundida. Em 2000 foi criado o Prêmio de Qualidade Correios (PQC), cujos critérios de avaliação são semelhantes aos do Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ), a fim de preparar os diversos segmentos de diretorias da empresa para concorrerem a ele, sendo essa uma das metas do programa.

A Diretoria Regional do Rio Grande do Norte – DR/RN – obteve sua classificação na faixa bronze do PQC já no seu primeiro ciclo, no ano 2000. No mesmo ano, a empresa concorreu ao Prêmio de Qualidade do Governo Federal, tendo sido agraciada com a premiação também na categoria bronze, através de um escore de 355 pontos.

### **3.3 Instrumento de pesquisa**

Segundo Rudio(1999), dois são os tipos de instrumentos de pesquisa existentes: o questionário e a entrevista. Em função do tamanho da população a ser investigada, optou-se pelo emprego do questionário.

### **3.3.1 Pesquisa piloto**

Esta fase da pesquisa foi realizada com a aplicação do primeiro questionário (anexo 1) a fim de colher dados referentes à satisfação das pessoas no ambiente de trabalho e compor o questionário final, com abordagem através dos seguintes tópicos:

- Sentimento das pessoas em relação ao ambiente de trabalho; e
- Fatores considerados importantes para a satisfação no ambiente de trabalho.

### **3.3.2 Pesquisa final**

A partir dos dados colhidos na pesquisa inicial, montou-se um novo questionário (anexo 2) a ser aplicado na pesquisa final, cujo objetivo era investigar, dentre aqueles fatores encontrados na pesquisa inicial, quais realmente estariam presentes no ambiente da qualidade e com que grau de importância para as pessoas envolvidas no processo.

### **3.4 Procedimento de coleta de dados**

A coleta de dados deu-se na unidade central de distribuição de Natal, localizada no bairro de Lagoa Nova, chamado de Centro de Tratamento de Cartas e Encomendas (CTCE) e que tem em sua jurisdição 4 Centros de Distribuição Domiciliária (CDD) em Natal e um na cidade de Mossoró, reunindo um corpo de cerca de 400 funcionários nessa área, para os quais foram distribuídos 120 questionários.

### **3.5 Definição dos pesquisados**

Não houve direcionamento dos questionários para respondentes específicos, já que todas as unidades para as quais foram enviados questionários eram participantes do programa de qualidade da empresa. Os respondentes foram todo e qualquer membro do efetivo das unidades, já que o critério era a participação no processo de implantação de programa de qualidade.

### **3.6 Metodologia e critérios de análise**

A análise é de caráter descritivo e estatístico, procurando identificar relações entre as variáveis encontradas na pesquisa piloto e a realidade de uma empresa que vive o processo de implantação de um programa de qualidade.

Foram criadas estruturas para a digitação e codificação dos dados no software Statistical for Windows, versão 5.1, no qual foram realizadas as seguintes análises:

- Análise descritiva dos valores absolutos e percentuais obtidos, procurando avaliar quando os mesmos têm significado de relação entre as variáveis estudadas; e
- Teste de hipótese Chi-Square -  $\chi^2$  de Pearson. O referido teste permite verificar a significância entre a associação de duas variáveis, tendo sido utilizado de modo a obter uma compreensão básica dos dados e das relações entre variáveis. O limite de aceitar ou rejeitar a hipótese de relação pode ser feito pela comparação do valor  $p$  com o nível de significância  $\alpha$  arbitrado. Para esse trabalho será utilizado  $\alpha = 0,05$ .

Os resultados da análise da pesquisa são apresentados no próximo capítulo.



## Capítulo 4

### Resultados da Pesquisa

O objetivo deste capítulo é mostrar os dados colhidos na pesquisa, proporcionando uma análise a respeito do que se considera importante para a satisfação no ambiente de trabalho, em relação à implantação de programas de qualidade.

São apresentados os resultados da pesquisa de campo que, dividida em duas etapas, uma inicial e uma final, permitiu identificar fatores considerados como sendo de importância fundamental para as pessoas e sua satisfação no ambiente de trabalho. Apresenta, também, uma análise sobre as opiniões externadas, bem como possíveis focos de atuação inerentes à satisfação das pessoas. Finalmente, apresenta o teste estatístico de hipóteses *Chi-square de Pearson* ( $\chi^2$ ), cujo objetivo é verificar a relação de dependência entre as variáveis obtidas na pesquisa piloto e a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho.

#### 4.1 Análise crítica da pesquisa

A análise crítica da pesquisa aborda a diferença entre o planejamento do trabalho em termos de objetivos pretendidos com a metodologia estabelecida e os resultados obtidos quando da sua aplicação em campo. Assim, apresenta-se a seguir, a validação da amostra e do instrumento de pesquisa utilizado.

#### 4.1.1 Amostra

A amostra analisada não correspondeu à quantidade estabelecida como sendo possível de se alcançar (120 questionários). O retorno obtido foi de 57 questionários, o que correspondeu a um percentual de 47,5%. Como a distribuição dos questionários foi feita de forma vertical, com solicitação por escrito partindo de um nível funcional para outros níveis funcionais subordinados, criou-se a expectativa de um retorno próximo a 100%.

Em relação ao gênero dos entrevistados, pode-se observar na tabela 4-1 que houve um significativo desequilíbrio na aplicação do instrumento de pesquisa. Acredita-se que tal fato possa ter sido motivado pela maneira como foi distribuído o questionário, sem que fosse possível o acesso do pesquisador junto às unidades para as quais ele foi enviado, a fim de coordenar a distribuição e orientar seu preenchimento.

**Tabela 4 – 1 Gênero dos entrevistados**

<b>Gênero</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Percentual</b>
Masculino	50	87,7
Feminino	5	8,8
Não se identificou	2	3,5
Total	57	100

Fonte: Pesquisa de campo

Conforme se pode verificar na tabela 4-2, o grau de escolaridade apresentou uma concentração da maioria dos entrevistados numa faixa igual ou acima de 2º grau completo. Apesar de não ter havido uma distribuição homogênea em relação a esta variável, considera-se esta característica positiva em relação à amostra, porquanto ela pode significar que as questões do instrumento de pesquisa foram entendidas conforme se esperava.

**Tabela 4-2 Grau de escolaridade dos entrevistados**

<b>Escolaridade</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Percentual</b>
Superior completo ou acima	4	7,0
Superior incompleto	9	15,8
2º grau completo	39	68,4
2º grau incompleto	2	3,5
1º grau completo	1	1,8
1º grau incompleto	2	3,5
Total	57	100

Fonte: Pesquisa de campo

O levantamento a respeito do tempo de serviço na empresa leva a perceber, conforme a tabela 4-3, que a amostra tem uma concentração numa faixa que vai de 0 a 5 anos, ou seja uma população jovem, podendo caracterizar um grau de percepção maior em relação aos aspectos da satisfação no ambiente de trabalho

**Tabela 4-3 Tempo de serviço dos entrevistados**

<b>Tempo de serviço</b>	<b>Percentual</b>
0 a 5 anos	43,4
5 a 10 anos	3,8
10 a 15 anos	7,5
15 a 20 anos	20,8
20 a 25 anos	9,4
25 a 30 anos	15,1

Fonte: Pesquisa de campo

No que diz respeito à variável “nível funcional”, o levantamento mostrou que a maioria dos entrevistados enquadra-se na categoria “outros”, não tendo sido possível, por isso, identificar com precisão seu nível de atuação e que não houve entrevistado algum enquadrado nos níveis de “diretoria” e “gerência”, conforme a tabela 4-4. Dessa forma, podemos considerar que a amostra está essencialmente vinculada aos níveis funcionais *operacionais* da empresa.

**Tabela 4-4 Nível funcional dos entrevistados**

	<b>Freqüência</b>	<b>Percentual</b>
Diretoria	0	0
Gerência	0	0
Supervisão	3	5,3
Execução	25	43,9
Em estágio	1	1,8
Outros	26	45,6
Não assinalaram	2	3,5
Total	57	100

Fonte: Pesquisa de campo

Assim, pode-se observar que houve discrepância no que tange à abrangência do gênero que, por apresentar uma concentração muito grande no “masculino”, tornou-se uma variável desprezível, já que não haveria diferenciação que justificasse seu estudo. Além disso, observa-se discrepância também na variável “níveis funcionais”, não tendo sido possível identificá-los precisamente pois o item “outros”, tendo sido o que mais aparece no resultado, não especifica a esfera de atuação do funcionário. Dessa forma, tais discrepâncias, motivaram o abandono dos resultados dessas variáveis para fins de comparação com o nível de satisfação no ambiente de trabalho.

#### **4.1.2 Instrumento de pesquisa**

Foram utilizados dois questionários como instrumentos de pesquisa. O primeiro questionário (anexo 1) foi aplicado numa pesquisa piloto, cujo resultado deu origem ao questionário da pesquisa final (anexo 2). Através dele foram colhidas respostas a respeito do que os entrevistados consideravam importante para se ter satisfação no ambiente de trabalho e que se tornaram as variáveis do segundo questionário.

Dessa forma, na pesquisa final, foi aplicado um questionário substanciado pelas respostas colhidas numa investigação inicial aleatória. O questionário final ficou, então, estruturado com questões fechadas específicas, além das informações complementares a respeito do gênero, escolaridade, tempo de serviço e nível funcional.

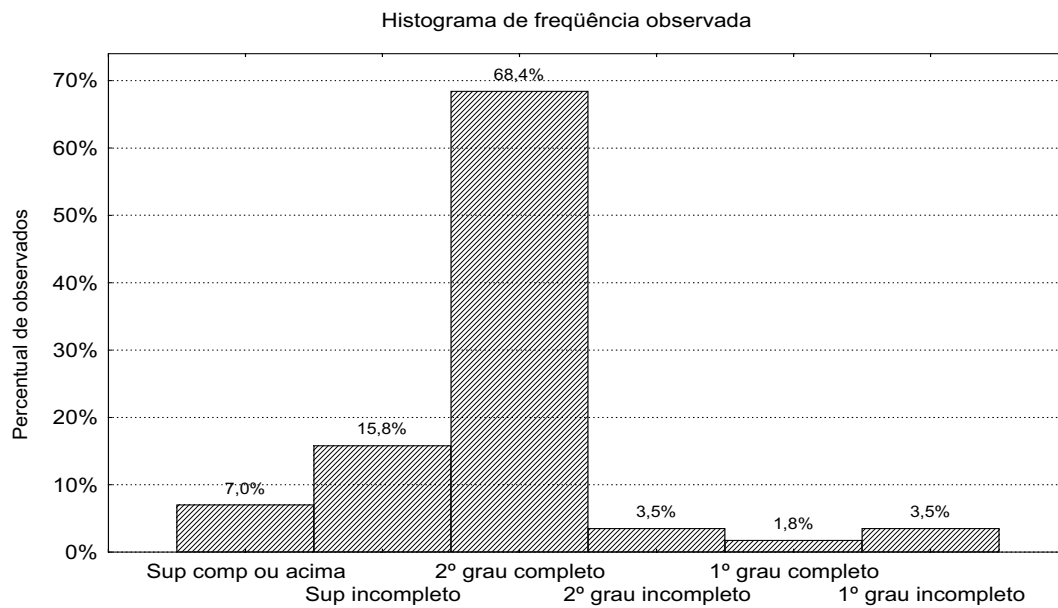
Observou-se, após coleta dos resultados, que a escala com cinco possibilidades mostrou-se muito ampla. Como o entrevistado teve que analisar 19 fatores e classificá-los segundo o grau de presença e de importância no processo de implantação do programa de qualidade da empresa, assinalando sua opinião na escala, verificou-se haver a possibilidade do instrumento ter sido cansativo em seu preenchimento, o que pode ter levado a uma concentração das opções próximo ao grau máximo da escala, principalmente na questão sobre importância dos fatores.

Em relação à variável “nível funcional”, pôde-se observar uma dificuldade em especificar a atividade desenvolvida por aqueles que assinalaram o campo “outros”, já que não havia um campo próprio para esse detalhamento. Como foi o campo assinalado pela maioria da população de entrevistados e devido à impossibilidade de identificá-los segundo suas funções, optou-se por desconsiderar a variável na análise, sob pena de invalidar os resultados obtidos.

#### **4.2 Perfil dos respondentes**

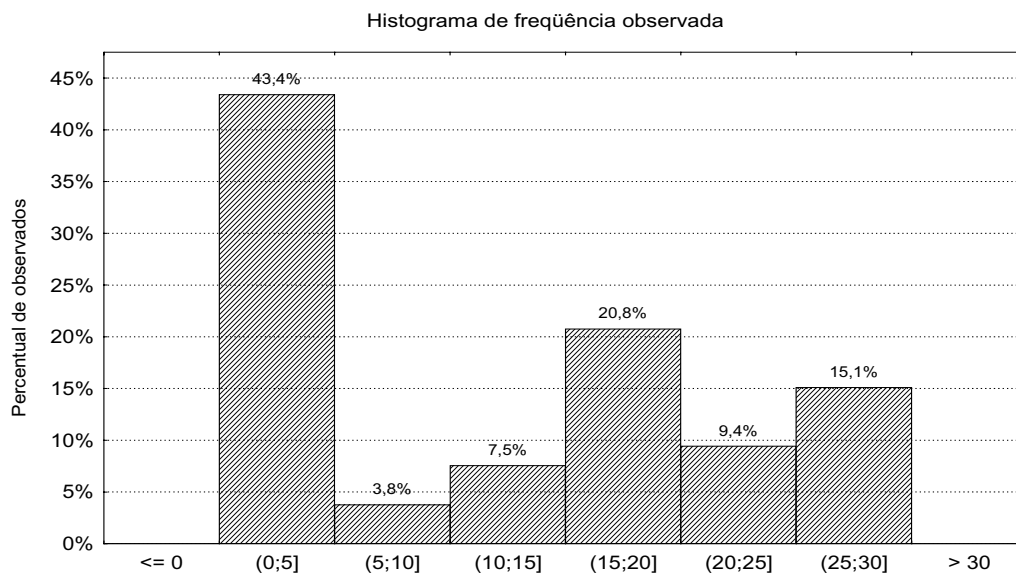
Os questionários foram distribuídos entre os Centros de Distribuição de Correspondência e, de acordo com o que nele foi assinalado percebe-se que a população apresenta o seguinte perfil:

- A maioria possui grau de escolaridade igual ou superior ao 2º grau completo;



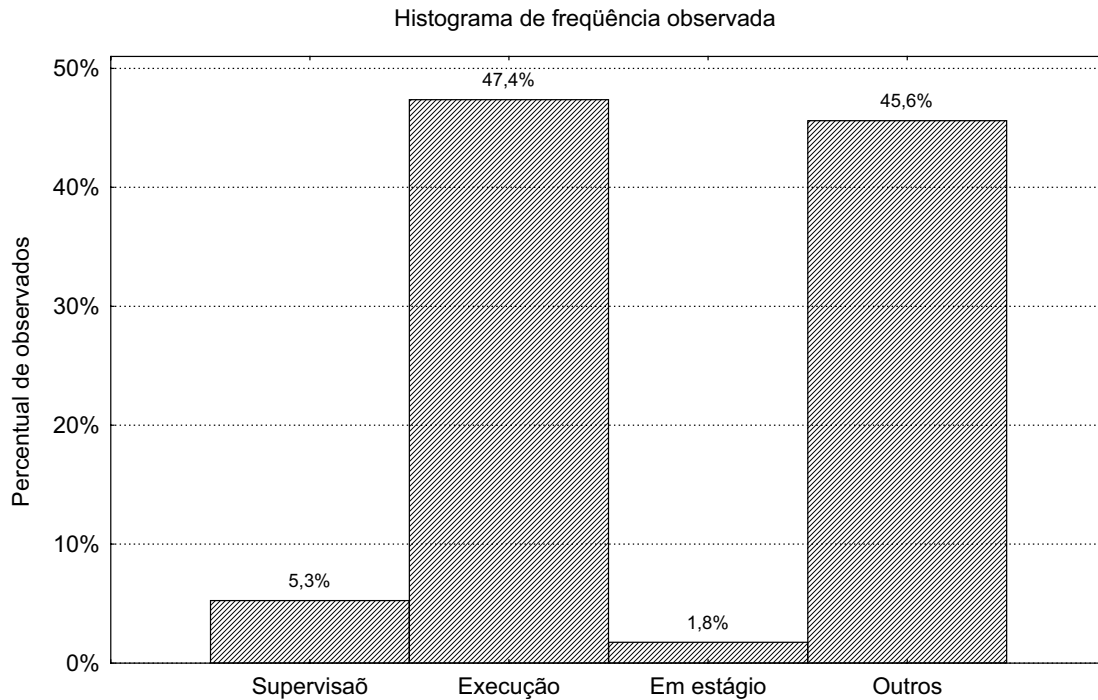
**Figura 4-1 Grau de escolaridade dos entrevistados**

- Tem entre 1 e 27 anos de serviço, com a maioria concentrada na faixa de 0 a 5 anos;



**Figura 4-2 Tempo de serviço dos entrevistados**

- Possui nível funcional abaixo de gerente.



**Figura 4-3 Nível funcional dos entrevistados**

### **4.3 Análise descritiva**

A análise descritiva da pesquisa diz respeito aos dados de satisfação no ambiente de trabalho, bem como a percepção das pessoas quanto ao seu grau de presença e de importância no processo de implantação de um programa de qualidade

#### **4.3.1 Fatores importantes para a satisfação no ambiente de trabalho**

Através da pesquisa inicial, obteve-se os dados a respeito daquilo que as pessoas consideram importante para que tenham satisfação no ambiente de trabalho. 63,6% das pessoas que responderam à pesquisa declararam estar satisfeitas com o seu trabalho, enquanto 36,4% mostraram-se insatisfeitas.

Como fatores contribuintes para a satisfação no ambiente de trabalho, foram apontados os seguintes:

- Respeito;
- Trabalho em grupo;
- Equipamentos apropriados;
- Local de trabalho adequado;
- Boas relações interpessoais;
- Liberdade para agir(delegação);
- Transparência;
- Cooperação;
- Valorização;
- Conhecer o melhor possível as tarefas;
- Atender bem aos clientes;
- Comprometimento com o planejado;
- Conduta favorável da chefia;
- Aceitação de novas idéias;
- Motivação;
- Companheirismo;
- Comunicação;
- Reconhecimento; e
- Recompensas.

Todos esses fatores têm relação direta com a necessidade e com a vontade das pessoas. Alguns, tais como respeito, boas relações interpessoais, trabalho em grupo, valorização, aceitação de novas idéias e motivação são inerentes às modernas e bem sucedidas formas de gestão de pessoas que almejam bons resultados e satisfação dos



clientes internos. Por si só, tais fatores poderiam proporcionar a definição de um caminho, ou até mesmo uma estratégia de atuação na gestão de pessoas, a fim de torná-las mais satisfeitas no ambiente de trabalho. Porém, a investigação prossegue, a fim de refinar essa direção e de verificar se tais fatores possuem uma relação causal com a satisfação das pessoas, sendo contribuinte ou não com tal situação.

Nos questionários em que as opiniões manifestadas eram de satisfação em relação ao ambiente de trabalho, destacaram-se os seguintes motivos:

- Facilidade de comunicação entre as pessoas, reconhecimento pelas tarefas bem realizadas, respeito mútuo e organização dos processos;
- Fazer parte de um grupo que leva o trabalho a sério, reconhecimento, transparência nas relações de trabalho, replanejamento em função das metas, equipamentos de boa qualidade que facilitam a produção;
- Grupo de trabalho pequeno proporcionando um relacionamento mais fácil, com mais proximidade e mais conhecimento do outro; e
- Espírito de grupo, boa infra-estrutura funcional, administração planejada, participativa e receptiva.

Em relação aos questionários em que foi manifestado o sentimento de insatisfação com o ambiente de trabalho, observou-se os seguintes motivos:

- Direção exigente em relação às normas da relação trabalhista e falta de respeito com os profissionais;
- Relações interpessoais dificultadas pela direção, autoritarismo, insegurança e instabilidade nas decisões da direção, gerando baixo nível de auto-estima nas pessoas; e
- Falta de espaço físico para todos e supervalorização de uns em detrimento de outros.

#### **4.3.2 Percepção da presença dos fatores**

Na etapa final da pesquisa, aplicou-se um segundo questionário(anexo 2), montado com os fatores apurados na pesquisa inicial. A população escolhida compunha-se de

funcionários da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, instituição que já vivera a experiência de implantar um programa de qualidade.

A primeira pergunta do questionário indagava a respeito da intensidade da presença de cada um dos fatores no processo de implantação do programa de qualidade e o espalhamento dos resultados obtidos pode ser observado na tabela 4-5.

Tabela 4-5

Percepção da presença dos fatores no processo de implantação do programa de qualidade dos CORREIOS

	AUSENTE	POUCO PRESENTE	MAIS OU MENOS	RAZOÁVEL PRESENÇA	SEMPRE PRESENTE
Respeito	1,75%	3,51%	19,3%	26,32%	49,12%
Trabalho em grupo	3,51%	3,51%	15,79%	29,82%	47,37%
Equipamentos apropriados	1,75%	7,02%	24,56%	24,56%	42,11%
Local de trabalho adequado	3,51%	10,53%	33,33%	10,53%	40,35%
Boas relações interpessoais	----	3,51%	19,3%	35,09%	42,11%
Liberdade para agir(delegação)	10,53%	12,28%	24,56%	26,32%	26,32%
Transparência	5,26%	12,28%	22,81%	17,54%	42,11%
Cooperação	1,75%	8,77%	17,54%	35,09%	36,84%
Valorização	7,02%	15,79%	21,05%	26,32%	29,82%
<b>Conhecer o melhor possível as tarefas</b>	1,75%	----	17,54%	26,32%	<b>54,39%</b>
<b>Atender bem aos clientes</b>	1,75%	3,51%	12,28%	14,04%	<b>68,42%</b>
<b>Comprometimento com o planejado</b>	3,51%	5,2%6	12,28%	26,32%	<b>52,63%</b>
<b>Conduta favorável da chefia</b>	5,26%	----	7,02%	28,1%	<b>59,65%</b>
Aceitação de novas idéias	8,77%	3,51%	21,05%	26,32%	40,35%
Motivação	3,51%	3,51%	24,56%	26,32%	42,11%
Companheirismo	1,75%	10,53%	12,28%	26,32%	49,12%
Comunicação	1,75%	8,77%	26,32%	29,82%	33,33%
Reconhecimento	7,02%	12,28%	24,56%	29,82%	26,32%
Recompensas	17,54%	17,54%	14,04%	28,10%	22,81%

Uma maior ou menor percepção a respeito da presença ou da ausência dos fatores constantes da tabela 4-5 está condicionada a vários aspectos, podendo, portanto, variar de pessoa para pessoa. Assim, observa-se uma distribuição de opções por quase todos os campos da tabela, já que nem todos percebem a presença dos fatores da mesma maneira.

Observando-se a tabela 4-5 verifica-se que os percebidos como sempre presentes foram: **atender bem aos clientes, conduta favorável da chefia, conhecer o melhor possível as tarefas e comprometimento com o planejado**, tendo sido os únicos fatores que obtiveram a maioria das opiniões concordantes com sua presença constante.

Os fatores que tiveram sua presença menos percebida foram: **recompensas**, sempre presente apenas para 22,81% das pessoas; **liberdade para agir**, sempre presente para apenas 26,32% dos que responderam à pesquisa, juntamente com **reconhecimento**, que registrou o mesmo escore. Outro fator que obteve uma contagem baixa de opiniões foi a **valorização**, tendo sido considerada sempre presente por apenas 29,82% dos entrevistados, representando uma contagem bastante baixa para um fator tão importante no campo da gestão de pessoas.

#### **4.3 3 Grau de importância dos fatores**

A pergunta 3 do instrumento de pesquisa apresentado no anexo 2, versa a respeito da importância dos fatores sugeridos, para a implantação do programa de qualidade na empresa. Na tabela 4-6 é apresentado o espalhamento das opiniões a respeito do grau de importância de cada um dos fatores sugeridos

Tabela 4-6

Grau de importância dos fatores para o processo de implantação do programa de qualidade dos CORREIOS

	<b>SEM IMPORTÂNCIA</b>	<b>POUCO IMPORTANTE</b>	<b>MAIS OU MENOS</b>	<b>RAZOÁVEL IMPORTÂNCIA</b>	<b>MUITO IMPORTANTE</b>
Respeito	----	----	1,75%	3,51%	94,74%
Trabalho em grupo	----	----	----	7,02%	92,98%
Equipamentos apropriados	1,75%	----	3,51%	7,02%	87,72%
Local de trabalho adequado	----	----	3,51%	10,53%	85,96%
Boas relações interpessoais	----	----	----	12,28%	87,72%
Liberdade para agir(delegação)	----	----	5,26%	26,32%	68,42%
Transparência	----	----	3,51%	14,04%	82,46%
Cooperação	----	----	3,51%	10,53%	85,96%
Valorização	----	----	3,51%	3,51%	92,88%
Conhecer o melhor possível as tarefas	----	----	1,75%	5,26%	92,88%
Atender bem aos clientes	----	----	3,51%	----	96,49%
Comprometimento com o planejado	----	----	1,75%	17,54%	80,70%
Conduta favorável da chefia	----	----	1,75%	8,77%	89,47%
Aceitação de novas idéias	----	----	5,26%	21,05%	73,68%
Motivação	----	----	1,75%	15,79%	82,46%
Companheirismo	----	----	5,26%	10,53%	84,21%
Comunicação	----	----	7,02%	7,02%	85,96%
Reconhecimento	----	1,75%	3,51%	8,77%	85,96%
Recompensas	1,75%	----	3,51%	10,53%	84,21%

Observando a tabela 4-6 percebe-se que, para o caso específico dos Correios, todos os fatores apresentados foram considerados importantes para o processo de implantação da qualidade pela maioria das opiniões. Considerando que os fatores foram obtidos aleatoriamente na pesquisa inicial como sendo importantes para a satisfação no ambiente de trabalho, os resultados da pesquisa final podem significar a validação dos dados iniciais, levando a crer que atuando nesses fatores a empresa terá funcionários satisfeitos e isso poderá proporcionar mais receptividade ao programa de qualidade a ser implantado ou em implantação.

Entretanto, o resultado obtido não permite diferenciar aqueles que são mais especificamente importantes, já que a maioria das opiniões ocuparam apenas as colunas

correspondentes a “razoável importância” e “muito importante”, proporcionando um escore de quase 100%. Dessa forma, tem-se um não-resultado, ou seja, não foi possível obter na pesquisa dados que pudessem significar algum resultado em termos de importância; simplesmente todos são considerados importantes.

Como o resultado da aplicação do instrumento de pesquisa mostrou uma grande concentração das respostas próximo aos níveis mais altos das possibilidades de resposta, tendo isso acontecido em ambas as questões, tanto em relação à percepção da presença, como em relação ao grau de importância, optou-se pela redução dos níveis da escala de 5 para 3, agrupando resultados que mostravam-se muito próximos, proporcionando, assim, uma maior possibilidade de relação entre as variáveis estudadas, sem, contudo, alterar as respostas dos entrevistados.

#### **4.4 Análise cruzada**

A análise de teste de hipóteses apresenta as possibilidades de associação entre as variáveis analisadas. Através das tabelas de valores observados e valores esperados (anexo 3), pôde-se identificar uma relação significativa entre as respostas dos entrevistados quando este obtém um *p-valor* (valor de probabilidade) inferior a 0,5%, considerando  $\alpha$  (nível de significância)  $\leq 0,05$ . Assim, busca-se, através dos cruzamentos estabelecidos, parâmetros adequados para as conclusões a respeito da interdependência dos fatores.

As avaliações apresentadas a seguir, estão baseadas nas variáveis “percepção de presença” e “grau de importância” dos fatores relacionados no questionário e seu cruzamento com as variáveis identificadoras do perfil dos entrevistados, quais sejam “nível de escolaridade” e “tempo de serviço”, já que as variáveis “gênero” e “nível funcional” foram abandonadas devido à impossibilidade de validá-las.

Ademais, cabe ressaltar que a análise cruzada já foi feita levando-se em consideração o agrupamento das escalas.

##### **4.4.1 Escolaridade**

A tabela 4-7 apresenta a relação entre a variável identificadora de perfil no que diz respeito ao nível de escolaridade e as variáveis relativas à percepção de presença dos diversos fatores estabelecidos pela pesquisa piloto. Esta avaliação busca identificar a

existência da possibilidade do nível de escolaridade influir na percepção da presença dos fatores.

**Tabela 4-7**

**Teste  $\chi^2$  entre nível de escolaridade e variáveis de percepção da presença dos fatores de satisfação**

	Variáveis	<i>p</i> - Valor
Nível de escolaridade	Respeito	0,6915
	Trabalho em grupo	0,6467
	Equipamentos apropriados	0,6148
	Local de trabalho apropriado	0,5461
	Boas relações interpessoais	0,3259
	Liberdade para agir	0,8386
	Transparência	0,9973
	Cooperação	0,1513
	<b>Valorização</b>	<b>0,0223</b>
	Conhecer o melhor possível as tarefas	0,9792
	Atender bem aos clientes	0,6191
	Comprometimento com o planejado	0,4079
	Conduta favorável da chefia	0,5772
	Aceitação de novas idéias	0,3712
	Motivação	0,3850
	Companheirismo	0,2769
	Comunicação	0,0951
	Reconhecimento	0,2811
Recompensas	0,7381	

Fonte: Pesquisa de campo

De acordo com os valores da probabilidade *p* apresentados na tabela 4-7, percebe-se que ao nível de significância utilizado para a pesquisa ( $\alpha = 0,05$ ), só há relação de

dependência entre as variáveis “grau de escolaridade” e “percepção da presença de valorização”, já que as demais variáveis tiveram valores de probabilidade ( $p$ ) maiores que 0,05.

É possível que o fato de não existir relação entre o grau de escolaridade e a percepção da presença dos fatores de satisfação seja devido ao fato de que o ensino regular, em nenhum de seus níveis, torne a pessoa mais ou menos sensível a perceber estes ou quaisquer outros fatores relacionados aos programas de qualidade.

Entretanto, na relação entre o grau de escolaridade e a variável “percepção da presença de valorização” constata-se, através do valor de probabilidade  $p=0,0223$ , a existência de dependência entre elas.

De acordo com os resultados da frequência esperada e observada, apresentados nas tabelas 46a e 46b, percebe-se que na faixa do ensino médio, detentora de maior número de respondentes, a quantidade de pessoas esperadas na coluna média(mais ou menos percebida a presença) é maior do que a observada, enquanto que o inverso ocorre na coluna relativa à percepção de ausência. É possível que isto aconteça porque o conhecimento e o esclarecimento proporcionado pelo grau de escolaridade do ensino médio torne as pessoas mais críticas em relação às coisas que as cercam, principalmente quando diz respeito à sua satisfação.

Considerando a faixa relativa ao ensino superior, percebe-se que ocorre uma quantidade menor de pessoas do que o esperado como tendo percebido a presença de valorização. É provável que, uma vez que têm nível de escolaridade enquadrado na faixa mais alta, pessoas aí classificadas ocupem postos funcionais mais altos e, portanto, não sejam tão afetadas pelos benefícios da implantação de um programa de qualidade; ou já o foram em ocasiões passadas, como uma promoção, por exemplo, e no momento específico da implantação não percebem a variável valorização.

A tabela 4-8 apresenta a relação entre a variável identificadora de perfil no que diz respeito ao nível de escolaridade e as variáveis relativas à percepção de importância dos diversos fatores estabelecidos pela pesquisa piloto. Esta avaliação busca identificar a



existência da possibilidade do nível de escolaridade influir na consideração do grau de importância atribuído aos fatores analisados.

**Tabela 4-8**

**Teste  $\chi^2$  entre nível de escolaridade e variáveis de consideração da importância dos fatores de satisfação**

	Variáveis	<i>p</i> - Valor
Nível de escolaridade	Respeito	0,0914
	Trabalho em grupo	
	<b>Equipamentos apropriados</b>	<b>0,0392</b>
	Local de trabalho apropriado	0,4490
	Boas relações interpessoais	
	Liberdade para agir	0,7427
	Transparência	0,6718
	Cooperação	0,6673
	Valorização	0,6673
	Conhecer o melhor possível as tarefas	0,0914
	Atender bem aos clientes	0,4490
	Comprometimento com o planejado	0,8198
	Conduta favorável da chefia	0,0914
	Aceitação de novas idéias	0,6718
	Motivação	0,8198
	Companheirismo	0,5390
	Comunicação	0,1898
	Reconhecimento	0,8721
	Recompensas	0,8721

Fonte: Pesquisa de campo

De acordo com a tabela 4-8, os valores de probabilidade *p* demonstram que houve dependência entre as variáveis no cruzamento do grau de escolaridade com a importância

do uso de equipamentos apropriados. Em todos os outros casos não houve dependência entre variáveis, já que os valores de probabilidade  $p$  mostraram-se superiores a 0,05.

Aparentemente, a inexistência de relação entre o grau de escolaridade das pessoas e as demais variáveis, consideradas como grau de importância atribuído aos diversos fatores propostos para estudo, mostra que todos os fatores inerentes à satisfação das pessoas devem ser considerados, em todos os níveis, especificamente, neste caso, em relação ao de conhecimento que a pessoa tenha. Ou seja, a despeito de seu grau de escolaridade, todos os fatores estudados devem ser considerados importantes para ela.

No cruzamento entre o grau de escolaridade e a variável “consideração do grau de importância do uso de equipamentos apropriados” verifica-se, através do valor de probabilidade  $p=0,0392$ , a existência de dependência estatística.

Conforme apresentado nas tabelas 58a e 58b, percebe-se diferenças entre os resultados da frequência esperada e observada no que tange à concentração de respostas. A frequência esperada na coluna de consideração de sem importância era de menos de uma pessoa, no entanto uma pessoa, enquadrada na faixa de ensino médio considerou sem importância o uso de equipamentos apropriados para o processo de implantação da qualidade do Correios. É possível que isto deva-se ao fato dessa pessoa exercer uma função que não exija manuseio de equipamentos. Em paralelo, constata-se um número de pessoas maior do que o esperado, ainda na faixa de ensino médio, que considerou importante o uso de equipamentos apropriados. Provavelmente são pessoas que, devido ao seu grau de escolaridade exerçam funções de nível operacional e, portanto, dependam mais do uso de equipamentos adequados para gerar qualidade, bem como contribuir para o sucesso da implantação do processo.

Da mesma forma pode-se observar que menos pessoas do que o esperado, na faixa de escolaridade superior ou acima, considerou importante o uso de equipamentos apropriados. Assim como no caso do nível de escolaridade médio, mas de uma maneira inversa, é provável que pessoas com nível superior ou acima ocupem cargos que não dependam do uso de equipamentos, fazendo com que nem todas dêem o mesmo valor de importância a eles.

Diante do que nos apresentam as tabelas 58<sup>a</sup> e 58b, supõe-se que haja coerência entre os resultados quando os comparamos com os dados das figuras 4-1 e 4-3, respectivamente a respeito de grau de escolaridade e nível funcional. Como a maioria dos respondentes tem grau de escolaridade enquadrado no ensino médio e ocupa funções enquadradas no nível execução, é possível que, em sua grande maioria utilizem equipamentos para a execução de suas funções, o que os torna também maioria nas opiniões concernentes a ser importante o uso de equipamentos apropriados para a implantação da qualidade em sua empresa.

Como funções de direção são ocupadas por pessoas com grau de escolaridade mais alto e funções de execução são ocupadas por pessoas com grau de escolaridade não tão alto, faz-se necessário uma análise em separado por nível funcional, pois os fatores que influenciam a visão a respeito da importância do uso de equipamentos apropriados para a implantação da qualidade, provavelmente são diferentes.

#### **4.4.2 Tempo de serviço**

A tabela 4-9 apresenta a relação entre a variável identificadora de perfil no que diz respeito ao tempo de serviço e as variáveis relativas à percepção de presença dos diversos fatores estabelecidos pela pesquisa piloto. Esta avaliação busca identificar a existência da possibilidade do tempo de serviço influir na percepção da presença dos fatores.

**Tabela 4-9**

**Teste  $\chi^2$  entre tempo de serviço e variáveis de percepção da presença dos fatores de satisfação**

	<b>Variáveis</b>	<b><i>p</i> - Valor</b>
Tempo de serviço	Respeito	0,1670
	Trabalho em grupo	0,1385
	Equipamentos apropriados	0,2650
	Local de trabalho apropriado	0,3160
	<b>Boas relações interpessoais</b>	<b>0,0476</b>
	Liberdade para agir	0,6806
	Transparência	0,6292
	Cooperação	0,3564
	Valorização	0,4570
	Conhecer o melhor possível as tarefas	
	Atender bem aos clientes	0,0670
	Comprometimento com o planejado	0,9847
	Conduta favorável da chefia	0,1090
	Aceitação de novas idéias	0,7635
	Motivação	0,9448
	Companheirismo	0,5482
	<b>Comunicação</b>	<b>0,0455</b>
	Reconhecimento	0,5921
	Recompensas	0,1947

Fonte: Pesquisa de campo

Conforme os valores da probabilidade  $p$  apresentados na tabela 4-9, percebe-se que ao nível de significância utilizado para a pesquisa ( $\alpha = 0,05$ ), só há relação de dependência entre a variável “tempo de serviço” e as variáveis “percepção da presença de boas relações interpessoais” e “percepção da presença de comunicação”, já que as demais variáveis

tiveram valores de probabilidade ( $p$ ) maiores que 0,05. Ou seja, nestes cruzamentos, o tempo de serviço não influencia a percepção de todos os outros fatores.

Quanto ao cruzamento com a variável “percepção da presença de boas relações interpessoais” ( $p=0,0476$ ), verificou-se através das tabelas 74a e 74b do anexo III, que os valores observados entre as pessoas com menos tempo de serviço são os maiores em termos de percepção da presença de boas relações interpessoais durante o processo de implantação da qualidade na empresa pesquisada. Verifica-se, também, que a maioria dos respondentes que percebe a presença das boas relações interpessoais tem tempo de serviço inferior a 20 anos.

É possível que isso aconteça em função de que pessoas que estão a mais tempo na empresa já estabeleceram um nível tal de relações interpessoais que faz com que elas não percebam mais sua presença no processo, pois fluem naturalmente. Enquanto isso, para pessoas com menos tempo de serviço, existe a possibilidade de ainda não terem estabelecido o mesmo nível de relações e, quando elas aparecem de forma positiva, são percebidas.

No cruzamento com a variável “percepção da presença de comunicação” constata-se, através do valor de probabilidade  $p=0,0455$ , também a existência de dependência entre elas. As tabelas 75a e 75b do anexo III, mostram que a grande maioria dos entrevistados percebe a presença da variável “comunicação” no processo de implantação da qualidade em sua empresa e que os valores esperados são ligeiramente menores que os observados.

Mais uma vez, observa-se uma concentração maior de pessoas que percebem a presença da variável “comunicação” concentrada numa faixa de tempo de serviço inferior a 20 anos. Tal fato permite supor a possibilidade de que as pessoas que estão a mais tempo na empresa já não tenham o mesmo entusiasmo que as que têm menos tempo, passando a considerar como rotineiras algumas atitudes de mudança por parte da direção. É possível, também, que se perca a sensibilidade de percepção dos fatos, bons ou maus, quando se está exercendo a mesma atividade rotineira durante muitos anos.

A tabela 4-10 apresenta a relação entre a variável identificadora de perfil no que diz respeito ao tempo de serviço e as variáveis relativas à percepção de importância dos

diversos fatores estabelecidos pela pesquisa piloto. Esta avaliação busca identificar a existência da possibilidade do tempo de serviço influir na consideração do grau de importância atribuído aos fatores analisados.

**Tabela 4-10**

**Teste  $\chi^2$  entre tempo de serviço e variáveis de consideração da importância dos fatores de satisfação**

<b>Variáveis</b>		<b>P – Valor</b>
Tempo de serviço	Respeito	0,6538
	Trabalho em grupo	
	Equipamentos apropriados	
	Local de trabalho apropriado	0,8311
	Boas relações interpessoais	
	Liberdade para agir	0,8665
	Transparência	0,9857
	Cooperação	0,7395
	Valorização	0,9975
	Conhecer o melhor possível as tarefas	0,8983
	Atender bem aos clientes	0,6538
	Comprometimento com o planejado	0,9975
	Conduta favorável da chefia	0,9999
	Aceitação de novas idéias	0,1196
	Motivação	0,9975
	Companheirismo	0,8530
	Comunicação	
	Reconhecimento	
Recompensas		

Fonte: Pesquisa de campo

Baseado nos valores de probabilidade p apresentados na tabela 4-10, observa-se que não houve relação de dependência entre a variável “tempo de serviço” e as demais variáveis de percepção da importância. Ou seja, na amostra avaliada, o tempo de serviço da pessoa não influencia na sua consideração de importância sobre os fatores de satisfação no ambiente de trabalho.

Supostamente, isto ocorre porque tanto para as pessoas mais antigas como para as novas na empresa, a consideração de importância a respeito dos fatores de satisfação no ambiente de trabalho é influenciada pelos mesmos aspectos; o tempo de serviço maior ou menor não altera, portanto, a consideração de importância.

Sugere-se, diante disso, que quando do interesse de uma empresa em conhecer aquilo que é mais importante para as pessoas no ambiente de trabalho, que não se diferencie as pessoas por esta variável, sob pena de se desperdiçar tempo com uma variável sem importância para tal apuração. Todas as pessoas, nesse caso, deverão ser consideradas como iguais.

#### **4.5 Conclusão**

O estudo teórico realizado no âmbito acadêmico no qual foi utilizado material bibliográfico científico e consagrado na área do conhecimento a que se refere, não poderia, por si só, representar uma realidade, não só porque a teoria é apresentada apenas de uma maneira didática, como também por estar sujeito a uma constante desatualização, devendo, por isso, ser freqüentemente revisto e, talvez até reeditado.

A pesquisa inicial, feita propositadamente de forma aleatória, a fim de que se obtivesse opiniões das mais variadas possíveis, também não tem representatividade se apresentada de forma isolada, pois mostra diversos fatores sem organização ou validação, não servindo de referência para a condução de gestão alguma.

Por sua vez, a pesquisa de campo final, empreendida junto a uma empresa com a experiência da aplicação de um programa de qualidade, mesmo tendo apresentado resultados concernentes aos princípios da qualidade, se considerada sozinha, também não teria representatividade significativa, pois poderia caracterizar, tão somente, informações relativas a um processo específico, isolado, não podendo ser considerada como referencial para balizar uma conduta.

A reunião das informações desses três campos apresentados no presente trabalho, completam-se, proporcionando conclusões diretas em relação à gestão de pessoas para a qualidade, porquanto seu cruzamento apresenta resultados que complementam as informações isoladas, proporcionando conclusões validadas pela teoria e pela prática.

O fato de se ter obtido um amplo espalhamento de opiniões no que tange à presença dos fatores no processo de implantação do programa de qualidade da empresa investigada, mostra como pode ser difícil fazer com que os colaboradores percebam os esforços em proporcionar-lhes boas condições de trabalho, sendo necessário, nesse caso, que a administração seja bastante explícita em suas ações e intenções. Por outro lado, mostra, também, como podem haver lacunas, por parte da administração, ao planejar a implantação da qualidade no âmbito da empresa. Ambos os casos, nocivos aos bons resultados com programas de qualidade, só são possíveis de serem percebidos e analisados através de uma investigação detalhada e completa, com o cruzamento de todas as informações disponíveis.

Em relação à importância dos fatores, as opiniões obtidas na pesquisa final levam a crer que, definitivamente, faz-se necessário dar atenção a tudo aquilo que as pessoas manifestam como necessidade para tornarem-se satisfeitas. Respeitados os limites daquilo que pode ou não ser atendido e do que é coerente ou não para o negócio, não se deve desprezar nenhuma das opiniões das pessoas, viga mestra do sucesso na realização de qualquer empreendimento. No caso da pesquisa realizada, os resultados obtidos, mesmo que aleatoriamente, vieram de pessoas envolvidas com processos de trabalho e foram validados por outras pessoas, envolvidas em outros processos de trabalho, mas com as mesmas necessidades, expectativas e, principalmente, com as mesmas condições de existência: seres humanos.



## **Capítulo 5**

### **Conclusões e Recomendações**

Este capítulo apresenta uma síntese geral do trabalho. Seu objetivo é proporcionar uma visão abrangente, fazendo com que se possa, após uma leitura detalhada, ter-se uma idéia geral e comparativa de tudo o que foi abordado.

O conteúdo diz respeito aos pontos principais de cada capítulo, uma avaliação dos resultados obtidos em relação aos objetivos pretendidos, as limitações do trabalho, bem como as direções de pesquisa surgidas.

#### **5.1 Pesquisa bibliográfica**

A pretensão em estudar aspectos que poderiam proporcionar às pessoas condições de receberem um programa de qualidade, bem como identificar fatores relativos a elas, responsáveis por fracassos na implantação dos mesmos programas, levou-nos a buscar uma bibliografia abrangente, não só relativa à qualidade e à produção, mas também relativa à estratégia empresarial e à gestão de pessoas.

Assim, o trabalho aborda, inicialmente, a necessidade de se implantar qualidade nas instituições, fazendo referência a Deming(1990), segundo o qual um sistema de melhora da qualidade é útil a qualquer um que lance um produto ou esteja comprometido com um serviço. Entretanto, considera-se que a implantação não deva ser indiscriminada, promovendo-se, antes de sua efetivação, um preparo, a fim de que as probabilidades de sucesso sejam as maiores possíveis. Nesse sentido, é referenciado Wilson(1992) que, entre algumas dificuldades na

implantação de programas de qualidade, cita a necessidade de tempo e paciência exigidos pelos referidos programas, mas nem sempre disponíveis diante da situação de mercado e a cisão que ocorre na organização, dividindo seu efetivo em céticos e evangelistas que passam a disputar poder e espaço, configurando situações de conflagração aberta ou encoberta. Isto nos remete à idéia da importância de se trabalhar o material humano antes de qualquer ação de melhoria.

Dessa forma, considera-se que o preparo para a implantação da qualidade, seja pela introdução de conceitos e princípios ou pela adoção de um programa, passa, também, pelo preparo das pessoas. Todas as pessoas: desde o mais alto nível da administração, a fim de que sejam compreendidas as atitudes dos que estão abaixo, recebendo algo novo e que, muitas vezes, pode significar resistência, até os níveis de execução, a fim de dotá-los de capacidades cognitivas e, principalmente, afetivas.

Em seguida são feitas considerações a respeito da competitividade e como ela gera a necessidade de se melhorar, cada vez mais os processos produtivos. Como fator de grande influência na competitividade é citada a globalização, considerada por Singer (1997), a como sendo a resultante da quebra de barreiras na circulação de mercadorias e capitais, constituindo-se numa expansão dos mercados que ultrapassa fronteiras, tornando-se internacional, motivada por “avanços técnicos no transporte e na comunicação e/ou de mudanças institucionais que consistem, em geral na remoção de barreiras políticas ao intercâmbio”. Seu efeito mais imediato é a possibilidade de aumento da concorrência e, por conseguinte, da competitividade. A globalização atual provoca uma reação nas firmas locais no sentido de tornarem-se competitivas a nível internacional, tendo que, para isso, efetuarem várias adaptações no seu *modus vivendi e modus operandi*.

Uma abordagem em relação à estratégia também é feita, considerando a necessidade de adaptação já citada e a importância em se conhecer o ambiente inerente à organização, tanto externo como interno, a fim de proporcionar uma ação mais direcionada no sentido de atuar nas deficiências e/ou pontos críticos da instituição.

A fim de estabelecer uma visão do processo histórico que envolve as pessoas com trabalho e com a qualidade, faz-se uma abordagem desde a Revolução Industrial até os dias de hoje, quando se chega à gestão da qualidade total. Através da descrição histórica desse processo, pode-se perceber o quanto as relações de trabalho foram afetadas e transformaram a

vida do trabalhador que passa a ter que conviver com a rígida disciplina imposta pelos patrões, com o período noturno de trabalho e com as doenças do trabalho, tais como envenenamento por metais, tuberculose, anemia, asma e perturbações brônquicas. Ademais, passam a conviver, também, com a exploração do trabalho feminino e infantil, mais barato e entendido pelos empresários como mais adequado para o processo industrial.

Tudo isso faz surgir o sindicalismo, que tem forte atuação como arma de defesa do trabalhador contra o patrão, já que as relações tornam-se cada vez mais difíceis, com o distanciamento provocado pela grande dimensão assumida pela indústria. O movimento foi tão forte que em alguns países chegou a ser proibido. Considerada como uma revolução paralela à Revolução Industrial, a revolução nas relações de trabalho não foi menor em importância, tendo feito surgir uma nítida e nova divisão de classes: patrão e empregado.

É a partir daí que começam estudos para otimizar a administração dessa nova realidade, vindo a surgir uma abordagem clássica com duas vertentes: a desenvolvida por Taylor na *Escola de Administração Científica*, cuja idéia central baseava-se no aumento da produtividade por meio do aumento de eficiência do nível operacional, ou seja, no nível dos operários e a desenvolvida por Fayol, conhecida como Teoria Clássica, cuja idéia central baseava-se no aumento da eficiência da empresa por meio da forma e disposição dos órgãos componentes (departamentos) e das suas inter-relações estruturais.

Segue-se a isso, já na década de 40, outros estudos com os mesmos objetivos, quais sejam gerenciar os novos tipos de relações trabalhistas. Assim, contrapondo-se à idéia dos modelos existentes, surge o modelo sócio-técnico, propondo uma nova diretriz na gestão do trabalho, através da idéia de otimização conjunta dos sistemas técnico e social. O enfoque sócio-técnico visualiza a organização como um sistema aberto onde os aspectos sociais e técnicos devem ser gerenciados concomitantemente em busca da eficácia organizacional. Além disso, possibilita uma interação entre os diversos setores da organização e com o ambiente, propiciando harmonia no alcance de seus objetivos. Esta visão organizacional, a partir de sua concepção, provocou transformações substanciais no entendimento sobre os modelos gerenciais da organização.

Da mesma forma que a abordagem sócio-técnica, a gestão da qualidade total como conhecemos hoje, tem suas origens na necessidade de se mudar o método taylorista de

administração, por perceber que o operário não podia mais ser visto como extensão da máquina e mero executor de procedimentos ditados por “especialistas”. Quando surgiram os primeiros estudos, sua abordagem era voltada exclusivamente para a produção. Porém, a gestão da qualidade total tem hoje um dos seus focos voltado para as pessoas, pois passou-se a entender que é fundamental a busca da satisfação dos trabalhadores e de sua capacitação profissional. É abandonada a prática taylorista de operário “executor” e passa-se a adotar a postura de trabalhador responsável, considerando-se que o sucesso do produto final é construído por todos, a cada etapa do processo. Assim, a gestão de pessoas ganha importância na busca por melhores índices de qualidade e produtividade.

A partir da valorização do operário como pessoa, aprofundam-se os estudos sobre o ser humano, com o intuito de entender seu comportamento e reações de uma maneira em geral. Neste ponto do trabalho foi utilizada uma bibliografia mais voltada para a gestão de pessoas e cujos autores enfocam a condição da pessoa enquanto ser nas relações de trabalho. Considerando-se que o homem não poderia ser visto como mero recurso nem tratado como aspecto isolado no processo de implantação da qualidade, muitos autores desenvolveram o tema a fim de contribuir com a investigação

Minicucci(1995), por exemplo, afirma que o conhecimento do homem pode ser obtido por uma das divisões da ergologia, a *profissologia*, que estuda sua personalidade profissional na relação com o trabalho, investigando aptidões de qualquer espécie – físicas, psicológicas, morais – que afetem a atividade profissional. Buscando uma análise funcional do trabalho, considerando o homem aí incluído, tem orientação oposta aos trabalhos desenvolvidos por Taylor, que propunha um estudo sem qualquer vertente direcionada à pessoa e às características psicológicas do trabalho.

Moggi(1995), afirma que, apesar de uma longa busca a respeito de teorias que explicassem a pessoa humana, a visão desenvolvida pelo cientista e pensador austríaco Rudolf Steiner é a que integra todos os estudos, sendo considerada mais abrangente, holística e esclarecedora em relação ao ser humano, já que o apresenta como uma totalidade composta por quatro níveis distintos e qualitativamente diferenciados, sendo interrelacionados e interdependentes: o corpo físico, o corpo vital, o corpo astral e o Eu.

A pesquisa bibliográfica inclui, também, aspectos relativos a estudos desenvolvidos sobre as relações entre o ser humano e a instituição. Nesse caso, segundo Skinner(1997), a

empresa tem metas a longo prazo e de natureza genérica – lucros e crescimento. Mas os funcionários normalmente se concentram em horizontes de curto prazo, a fim de atender suas necessidades em termos de remuneração, salários, condições de trabalho, tratamento justo e promoção, não sendo fácil, portanto, estabelecer uma ligação entre estes dois conjuntos de metas.

Uma forma de facilitar essas relações é conhecer aquilo que proporciona motivação nas pessoas. Juran e Gryna(1991) afirmam que desde o final dos anos 20 os cientistas comportamentais da fábrica da Western Electric Hawthorne começaram a investigar os fatores que afetavam a satisfação do trabalhador no serviço. Assim, no estudo do comportamento humano, um dos conceitos fundamentais é o da motivação. Entender o conceito significa entender os fatores associados, suas características e qual sua influência na vontade das pessoas em agir de determinada forma. O conhecimento desses aspectos poderá indicar a melhor abordagem para explorar os preceitos da qualidade e buscar um aumento de produtividade.

O estudo das motivações, diretamente associado ao estudo das necessidades humanas, tem facilitado muito a compreensão do comportamento humano. A teoria mais conhecida a respeito é a de Abraham Maslow que, tendo sido divulgada entre as décadas de 40 e 50, é, até hoje, referência para outros estudos. Com base nas suas observações em consultório, como psicólogo clínico, Maslow propõe duas premissas básicas a respeito do comportamento motivacional:

- as pessoas buscam satisfazer seus desejos, estando principalmente motivadas em atendê-los; e
- caso não tenham seu desejo satisfeito, podem entrar num estado de tensão tal que provocará comportamentos em busca do equilíbrio interno perdido.

Hersey e Blanchard(1986) afirmam que as necessidades humanas foram escalonadas por Maslow segundo uma posição hierárquica e explicam-nas, considerando uma classificação da base para o topo, da seguinte maneira:

- Fisiológicas: alimento, roupa e moradia;
- Segurança: estar livre do medo do perigo físico e da privação das necessidades fisiológicas básicas;
- Sociais: relacionamento, pertencimento;

- Estima: auto-estima e reconhecimento por parte dos outros; e
- Auto-realização: tornar-se aquilo de que se é capaz.

Segundo McGregor (1999), quando as necessidades fisiológicas estão razoavelmente satisfeitas, as necessidades do nível superior seguinte começam a dominar o comportamento do homem – a motivá-lo. São as necessidades de segurança física, de proteção contra o perigo, ameaça, privação. Assim acontece com cada nível de necessidade, à medida que se sucede a satisfação da necessidade do nível anterior.

McGregor(1999) afirma, também, que, dada a relação pelo menos parcialmente dependente em que se encontra todo empregado na indústria, as necessidades de segurança podem assumir importância considerável. Atos administrativos arbitrários, comportamentos que suscitem incertezas em relação à continuidade do emprego, ou que refletem favoritismo ou discriminação, política administrativa imprevisível, podem ser poderosos motivadores das necessidades de segurança na relação de emprego em qualquer nível, desde o operário até o vice-presidente. . Além disso, afirma, ainda, que as necessidades de segurança dos gerentes são muitas vezes suscitadas pela sua dependência dos que lhes estão abaixo ou dos que estão no seu mesmo nível, sendo essa uma razão importante para se dar ênfase às prerrogativas gerenciais e às atribuições claras de autoridade.

Proporcionando uma abordagem bastante prática em relação à teoria de Maslow, Juran e Gryna (1991) afirmam que ela foi ensinada a muitos gerentes e forneceu o fundamento lógico para as abordagens contemporâneas da motivação para a qualidade. Ou seja, através de seu escalonamento de necessidades, foi possível sugerir procedimentos em prol de cada nível de necessidades específicas.

Entretanto, a dificuldade em lidar com isso é evidenciado através da afirmação feita por Schein(1982), segundo a qual os seres humanos desenvolvem padrões de necessidades, motivos, talentos, atitudes e valores diferentes, refletindo, assim, a particular criação e a particular situação sociocultural em que se encontram e que a variação do comportamento só em parte seria determinada por necessidades e motivos internos, já que os fatores motivacionais seriam *situacionais* e teriam *relação com a função exercida*.

O último campo de estudo focado pela revisão bibliográfica, diz respeito às relações interpessoais. Revendo a teoria de Maslow sobre as necessidades humanas, verifica-se que o ser humano busca a segurança como uma das condições primárias para sua sobrevivência.

Ora, o que são os relacionamentos, senão portos seguros, onde o homem espera encontrar essa segurança na troca a ser efetuada com as demais pessoas? Chanlat (1996) afirma que é através das relações que o ser humano mantém com o outro pelo jogo de identificações – introspecção, projeção, transferência etc – que ele vê seu desejo e sua existência reconhecidos ou não.

Assim, não é difícil perceber que os níveis de relacionamento podem determinar o nível de segurança que as pessoas sentem em relação à vida e isso pode criar um alto nível de motivação no que diz respeito a tudo que a cerca. Enquanto na vida pessoal essa segurança pode ser atribuída ao campo material e afetivo, na vida profissional ela é traduzida pela disposição em enfrentar mudanças e aceitar desafios. É aqui que as instituições passam a se interessar pelos estudos ligados às relações interpessoais, pois elas passam a figurar como importante ferramenta na implantação de programas e desenvolvimento de projetos voltados à qualidade dos produtos. Ademais, as pessoas evoluíram e ficaram mais exigentes em relação à qualidade, obrigando as empresas a reverem, de uma maneira em geral, seus modelos de gestão, tornando-os propícios ao desenvolvimento de valores específicos e ao emprego da inteligência em prol dos objetivos. Cada vez mais a gestão do ambiente de trabalho está se voltando para a satisfação e para a qualidade de vida das pessoas, tornando-o harmonioso, a fim de fazer com que elas possam desenvolver seu potencial na íntegra, alcançando os níveis desejados de qualidade e produtividade.

## **5.2 Metodologia da pesquisa**

A metodologia aplicada na pesquisa constou da aplicação de dois questionários base: um inicial, cuja investigação tencionava prover as variáveis a serem investigadas num questionário posterior e final.

A aplicação do primeiro questionário exigia apenas, como critério para respondê-lo, que a pessoa tivesse relações de trabalho, preferencialmente dividindo o ambiente de trabalho com outras pessoas. As informações teriam um cunho qualitativo, e a investigação buscava identificar fatores considerados importantes para a satisfação no ambiente de trabalho.

No segundo questionário, consubstanciado pelos aspectos colhidos no primeiro, a intenção foi de promover uma pesquisa quantitativa a respeito daqueles fatores identificados pela investigação inicial; o critério estabelecido para sua aplicação era que a empresa tivesse vivido uma experiência de aplicação de programa de qualidade. Uma vez definida a empresa, foi distribuído o questionário entre seus funcionários, através do qual as pessoas foram questionadas no intuito de identificar quais daqueles fatores estiveram presentes na implantação do programa de qualidade e qual sua importância no processo então vivido.

Através da comparação e análise descritiva e estatística dos resultados obtidos, foi possível estabelecer uma relação entre as variáveis, identificando aquelas que realmente podem ter influência sobre a condição de satisfação das pessoas no ambiente de trabalho.

### **5.3 Análise crítica do trabalho**

Os resultados obtidos na pesquisa nos levam a crer que é possível gerar qualidade através das pessoas, pois nada do que se colheu de informação caracteriza-se pela impossibilidade de realização ou alcance. O que se pode perceber é que as pessoas desejam tudo o que se possa fazer por elas, no sentido de melhorar suas condições de trabalho.

Entretanto, não foi possível estabelecer uma direção específica a seguir, identificando fatores de destaque entre as variáveis estudadas na empresa onde foi aplicada a pesquisa; diante do espalhamento de opiniões a respeito da presença de fatores específicos, é possível que diversos aspectos influenciem a percepção das pessoas em relação ao que as afeta no ambiente de trabalho, mostrando como é difícil empreender um trabalho de gestão de pessoas. De qualquer maneira, isto reforça a responsabilidade dos gestores de pessoal na identificação dos motivos que levam as pessoas a sentirem-se mais satisfeitas no seu trabalho e confirma a gestão de pessoas como uma atividade dinâmica e que exige uma constante atualização dos fatores de influência do comportamento das pessoas.

Além de identificar o que influencia as pessoas, é necessário estabelecer uma política de pessoal adequada aos princípios da qualidade, considerando que as pessoas são as responsáveis pelos resultados, sejam eles bons ou não.



Nesse sentido, a elaboração de um diagnóstico analítico sobre as condições de trabalho das pessoas em todos os níveis, faz-se imperativo para as instituições que desejam facilitar seu caminho até a qualidade; tal diagnóstico poderá levar a instituição a adotar procedimentos não identificados nas situações de rotina, incluindo uma periodicidade menor na sua confecção.

Não foi possível identificar também quais os fatores mais importantes para as pessoas; o que se percebe é que todos são considerados importantes e mais, é possível que tantos quantos fatores fossem submetidos à apreciação das pessoas, todos ainda continuariam a ser considerados dessa forma, o que permite concluir que para cada caso deverá ser empreendido um levantamento específico a fim de determinar qual a melhor direção a conduzir as pessoas de forma a torná-las preparadas para a qualidade.

Nestes termos, a gestão de pessoas assume um papel importante dentro da instituição que deseja melhorar seus resultados, deixando de ser apenas mais uma das funções administrativas, tornando-se responsável pelas atitudes e comportamentos dos indivíduos, podendo constituir-se na atividade empresarial mais importante para a qualidade.

#### **5.4 Limitações do trabalho**

A idéia de fazer uma pesquisa cuja investigação inicial não se restringisse a determinadas classes trabalhistas ou a outros critérios discriminatórios no campo das relações de trabalho, buscou fazer com que os resultados obtidos e as conclusões pudessem ser aplicados por qualquer instituição, em relação ao seu efetivo de pessoas, proporcionando, assim, ampla abrangência no que se refere a sua aplicabilidade e utilidade prática.

Todavia, apesar de possuir a referida abrangência, o trabalho também possui limitações.

A primeira que identifica-se é sua praça de referência. Como a pesquisa de campo foi aplicada num segmento da empresa na região Nordeste, localizado na cidade de Natal e considerando-se a diversidade de hábitos, possibilidades e culturas organizacionais que temos dentro do nosso país, em função da diversidade de desenvolvimento encontrado entre as regiões, os resultados obtidos só podem ser considerados para uma análise local. Caso uma

empresa ou segmento de empresa de outra região queira desenvolver um trabalho similar em relação aos seus funcionários, poderá utilizar-se da mesma metodologia, porém não deverá fazer comparação de resultados com a pesquisa apresentada, nem basear-se nos dados por ela obtidos, devendo, portanto, fazer adaptações que julgue necessárias.

Outra limitação diz respeito à profundidade que cada um dos fatores foi estudado. Alguns deles estão desvendados por si só, como é o caso da importância dada ao uso de equipamentos apropriados, constituindo-se num fator cujo estudo e identificação de características não exige aprofundamento. Porém, outros fatores obtidos na pesquisa inicial como sendo importantes para a satisfação no ambiente de trabalho, suscitariam uma outra pesquisa específica, a fim de aprofundar o conhecimento na área. Como exemplos desse caso citamos a motivação, os fundamentos das boas relações interpessoais e o comportamento favorável à aceitação de novas idéias, todos ligados diretamente ao estudo da personalidade humana.

Finalmente, deve-se considerar, se não a maior, uma das maiores limitações do presente estudo a subjetividade do tema em voga. As pessoas não são as mesmas todos os dias e não têm a mesma percepção sobre as coisas sempre da mesma maneira. Mesmo com todo o rigor que uma metodologia impõem, as atividades de rotina exercerão influência através de variáveis não controláveis, podendo gerar uma discrepância entre aquilo que se registra como resposta e o que se observa como realidade no dia-a-dia.

## **5.5 Direções de pesquisa**

Ao longo do desenvolvimento da pesquisa várias outras direções surgiram, com possibilidades investigativas, mas não tendo sido seguidas para que o trabalho pudesse manter sua linha de conduta proposta pelos objetivos. Ademais, as próprias limitações intrínsecas de um trabalho com estas características não suscitam aprofundar temas acessórios.

Assim, o registro de outras direções surgidas, desperta a percepção para a amplitude do tema e que ele não se esgota nesta pesquisa. Assim, veremos a seguir, aquelas que foram as direções mais nítidas que surgiram, seja pela proximidade com o tema ou por significar alguma forma de complemento a ele.

O tema inteligência emocional constituiu-se numa das possibilidades de pesquisa surgida durante o estudo. Assunto largamente explorado durante a década de 90, ainda é, nos dias de hoje, um campo de conhecimento pouco explorado e com um forte potencial de tornar-se ferramenta para a gestão de pessoas em qualquer área de negócios, sendo, inclusive, assunto de relevância para a conduta pessoal de cada um no relacionamento diário com outras pessoas em qualquer âmbito, seja pessoal ou profissional, formal ou informal.

Outro tema de importância para o assunto pesquisado nesse trabalho é a motivação. Apesar de abrangido no desenvolvimento do estudo teórico, foi aprofundado apenas até onde dizia respeito ao tema da pesquisa propriamente dito. Dessa forma, muito ainda há que se estudar e pesquisar a seu respeito, cuja relevância deverá ser considerada diante da possibilidade de ser um dos aspectos mais importantes para entender o desempenho humano nas tarefas de trabalho, bem como nas suas relações com as outras pessoas.

Por último, outro tema que tem direta relação com o trabalho é a educação. Ao longo do estudo teórico pode-se perceber que muitos autores consideram-na como base para a implantação da qualidade. Não tendo sido abordado no presente trabalho, constitui-se fator de importância significativa porquanto uma pesquisa a seu respeito poderá identificar campos de atuação para aquelas empresas que desejam ter um corpo de colaboradores prontos para atuar a níveis de excelência diante do recebimento de programas de qualidade ou dos rudimentos de seus conceitos fundamentais. Além disso, as questões abordadas na contextualização do trabalho comportariam uma investigação mais detalhada a seu respeito, suscitando outros trabalhos futuros.

## **5.6 Recomendações**

As empresas deveriam pensar nas pessoas como seu recurso mais importante e considerá-las como viga mestra de todos os processos associados ao seu ramo de negócios. Apesar da pesquisa de campo ter sido desenvolvida de uma maneira totalmente formal, com as pessoas tendo dado respostas somente por escrito, é inevitável que alguns comentários e perguntas viessem a ser feitos durante o contato no momento da aplicação do questionário.

Nessas ocasiões, percebeu-se, em diversos comentários, como as pessoas ficam satisfeitas quando são consideradas parte do processo.

Assim, o presente estudo sugere os seguintes procedimentos:

- Aos gestores de negócios, sejam eles da área de pessoal, financeira, logística, qualidade ou qualquer outra área, pública ou privada, sempre considerar o preparo das pessoas diante das rotinas da empresa, já que isso poderá representar economia de tempo e de uma variada gama de recursos da empresa. Além do mais, a percepção dessa atitude poderá tornar as pessoas muito mais receptivas a novos programas que, porventura, venham a ser implantados;
- Às empresas que desejem identificar aspectos que tornem seu efetivo mais satisfeito no ambiente de trabalho, ensejar estudos aprofundados e detalhados a respeito da rotina das pessoas no trabalho; e
- Às empresas que desejem obter um diferencial em termos de gestão da qualidade, considerar a função de gestão de pessoas como viga mestra no desenrolar do processo de implementação e consolidação.

## **5.7 Conclusão**

As pesquisas e estudos realizados para o desenvolvimento do trabalho mostraram que é viável obter-se qualidade através das pessoas. Percebe-se, também, que não é uma tarefa simples, mas exige esforço e empenho por parte da direção das organizações, principalmente no que tange aos padrões de administração e gerenciamento dos processos.

É patente a necessidade se ter relações de trabalho apoiadas em rudimentos de processos de comunicação bem sucedidos, boas relações interpessoais, valorização e reconhecimento para com a pessoa humana que desempenha seu papel na instituição. Os principais resultados do trabalho permitem concluir que não é necessário formas mirabolantes para que se tenha pessoas motivadas e satisfeitas no ambiente de trabalho. Como se pode ver, tudo o que as pessoas consideram importante para sua satisfação são coisas possíveis de se

fazer, exigindo, porém, em primeiro lugar, vontade dos dirigentes em promover o reconhecimento de que as pessoas são a viga mestra do sucesso da instituição.

Assim, o trabalho procurou mostrar a importância em se considerar o que as pessoas pensam e o que esperam enquanto colaboradores. Não estão cobertas todas as situações possíveis de necessidades e valores individuais, fazendo-se necessário que exista uma visão global do negócio e da realidade social em que a empresa está inserida, a fim de identificar-se aqueles fatores de influência sobre as pessoas de uma maneira contingencial.

Não se esgota, então, a pesquisa de conhecimento sobre as pessoas; em épocas e lugares diferentes, cada um terá seus motivos de satisfação, cabendo à instituição a obrigação de identificá-los, a fim de promover o ambiente propício para a qualidade, antes de querer estabelecer parâmetros de sucesso através de programas simplesmente fechados, adquiridos ou criados como solução para todos os problemas administrativos.

## Referências Bibliográficas

ALBRECHT, K. *A única coisa que importa: trazendo o poder do cliente para o centro de sua empresa.* Tradução Nivaldo Montingelli Jr. 6.ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

BATISTA JUNIOR, Paulo Nogueira. A cortina de fumaça da globalização. *Revista Economia Aplicada*, São Paulo, v.1, n.2, p. 297-307, abr.jun. 1997.

BERGAMINI, Cecília ~~Wtaker~~. *Avaliação de desempenho humano na empresa.* 3.ed. São Paulo: Atlas, 1986.

\_\_\_\_\_. *Motivação nas organizações.* 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. *Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional.* 3.ed. São Paulo: Atlas, 1982.

CAMPELO, Maria Angela de Melo. *O processo de planejamento e as inovações tecnológicas e sociais: uma perspectiva sócio-ecológica.* Rio de Janeiro: Pontifca Universidade Católica, 1997.

CHANLAT, Jean- François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: \_\_\_\_\_. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.* Tradução Ofélia de Lanna Sette Têres. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996. v.1

CHESNAIS, François. A globalização e o curso do capitalismo de fim de século. *Revista Economia e Sociedade*, Campinas, n.9, p. 1-30. dez. 1995.

COUTINHO, Luciano. Nota sobre a natureza da globalização. *Revista Economia e Sociedade*, Campinas, n.4, p. 21-26, jun. 1995.

- CROSBY, Philip B. *Integração: qualidade em recursos humanos para o ano 2000*. São Paulo: Makon Book, 1989.
- DEANE, Phyllis. *A revolução industrial*. 4.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- DEMING, W. Edwards. *Out of the crisis*. Cambridge Massachusetts: MIT, 1982.
- \_\_\_\_\_. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
- GARCIA, J. F. Pereira. *Tudo mobilizando a organização para a qualidade*. In: BOOG, Gustavo G. (Coord.). *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*. São Paulo: Makon Book, 1995. p. 165-192. v.2.
- GIL, Antonio Carlos. *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas, 1994.
- GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Tradução Marcos Santarrita. 12.ed. Rio de Janeiro: Objetiva, c1995.
- HENDERSON, W. *A revolução industrial*. Lisboa: Verbo, 1969.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, R. H. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas de liderança situacional*. São Paulo: EPV, 1986.
- HOBBSBAM, E. J. *Da revolução industrial inglesa ao imperialismo*. 4.ed. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1986.
- IANNI, Octavio. *Teorias da globalização*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1992.
- JURAN, J. M. *Juran na liderança pela qualidade*. Tradução João Mário Csillag. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- JURAN, J. M.; GRANA, Frank M. *Controle da qualidade – handbook componentes básicos da função qualidade*. São Paulo: McGraw-Hill: Makon, 1991. v.2.
- LÉVY-LEBOEUF, Claude. *A crise das motivações*. Tradução Cecília Wtaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.
- LEWIN, Kurt. *A dynamic theory of personality*. New York: McGraw-Hill, 1935.
- LUZ, R. Silveira. *Clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- MAXIMIANO, A. C. Amaru. *Introdução à administração*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

- MCGREGOR, Douglas. *O lado humano da empresa*. Tradução Margarida Maria C. Oliva. 3.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- MINICUCCI, Agostinho. *Psicologia aplicada à administração*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- MOGGI, Jair. Processos de mudança. In: BOOG, Gustavo G. (Coord.). *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*. São Paulo: Makon Book, 1995. p. 35-63. v.2.
- MOLLER, Claus. *O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas*. Tradução Nivaldo Montingeli Jr. 12.ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
- MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento Interpessoal*. Rio de Janeiro: LTC, 1985.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. *Teoria geral da administração: uma introdução*. 22.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- NORMANN, Richard. *Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços*. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1993.
- PORTER, Michael A. *The competitive advantage of nations*. New York: Free, 1990.
- RUDIO, Franz V. *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. 25.ed. Petrópolis: Vozes, 1999.
- SCHEIN, Edgar H. *Psicologia Organizacional*. Tradução José Luiz Meurer. 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.
- SINGER, Paul. Um histórico da globalização. In : ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA POLÍTICA, 2., 1997, São Paulo. *Anais do II Encontro Nacional de Economia Política*. São Paulo, 1997. p. 522-555.
- SKINNER, William. Muito chapéu para pouco o gado: gestão de recursos humanos. In: GESTÃO de pessoas, não de pessoal. Tradução Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. 3.ed.. Rio de Janeiro: Campus, 1997. (Série Harvard Business Review Books)
- THOMPSON, James D. *Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.



MIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MASON, David C. *A strategy of change: concepts and controversies in the management of change*. Londres: Ratledge, 1992.

MOD JR, Thomaz. Teoria Sistêmica avançada e a terceira onda da qualidade. In \_\_\_\_\_. *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1995.

MOD JR, Thomaz; URDAN, Flávio Torres. Gerenciamento da qualidade total: uma revisão crítica. In: MOD JR, Thomaz. *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1995.

# ANEXOS

## ANEXO I

### **GESTÃO DE PESSOAS PARA A QUALIDADE QUESTIONÁRIO INICIAL DE PESQUISA**

Número de pessoas na instituição em que trabalha \_\_\_\_\_

1 – Você gosta do seu ambiente de trabalho?

(    ) SIM

(    ) NÃO

2 – Justifique sua resposta

3 – Cite 3 fatores que você considera importantes para se ter satisfação no ambiente de trabalho:

1 - \_\_\_\_\_

2 - \_\_\_\_\_

3 - \_\_\_\_\_

ANEXO II

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

GESTÃO DE PESSOAS PARA A QUALIDADE – QUESTIONÁRIO FINAL

Antecipadamente agradecemos sua colaboração. Os dados dessa pesquisa serão utilizados no trabalho final do curso de Mestrado em Engenharia de Produção. Solicitamos que as respostas sejam sérias e sinceras.

**1 – Você se considera uma pessoa satisfeita no ambiente de trabalho?**

( ) SIM

( ) NÃO

**2 – Assinale na tabela abaixo como cada um dos fatores listados esteve presente no processo de implantação do programa de qualidade de sua empresa:**

	AUSENTE	POUCO PRESENTE	MAIS OU MENOS	RAZOÁVEL PRESENÇA	SEMPRE PRESENTE
Respeito					
Trabalho em grupo					
Equipamentos apropriados					
Local de trabalho adequado					
Boas relações interpessoais					
Liberdade para agir(delegação)					
Transparência					
Cooperação					
Valorização					
Conhecer o melhor possível as tarefas					
Atender bem aos clientes					
Comprometimento com o planejado					
Conduta favorável da chefia					
Aceitação de novas idéias					
Motivação					
Companheirismo					
Comunicação					
Reconhecimento					
Recompensas					

**3 – Assinale na tabela abaixo o grau de importância dos fatores relacionados para a implantação do programa de qualidade de sua empresa:**

	SEM IMPORTÂNCIA	POUCO IMPORTANTE	MAIS OU MENOS	RAZOÁVEL IMPORTÂNCIA	MUITO IMPORTANTE
Respeito					
Trabalho em grupo					
Equipamentos apropriados					
Local de trabalho adequado					
Boas relações interpessoais					
Liberdade para agir(delegação)					
Transparência					
Cooperação					
Valorização					
Conhecer o melhor possível as tarefas					
Atender bem aos clientes					
Comprometimento com o planejado					
Conduta favorável da chefia					
Aceitação de novas idéias					
Motivação					
Companheirismo					
Comunicação					
Reconhecimento					
Recompensas					

**4 – Informações complementares:**

Sexo  M  
 F

Grau de escolaridade  Superior completo ou acima  2º grau incompleto  
 Superior incompleto  1º grau completo  
 2º grau completo  1º grau incompleto

Tempo de serviço na empresa: \_\_\_\_\_ anos e \_\_\_\_\_ meses

Nível funcional  Diretoria  Execução  
 Gerência  Em estágio  
 Supervisão  Outros

### ANEXO III

Tabela 1a – valores esperados do cruzamento entre as variáveis “satisfação no ambiente de trabalho” e “percepção da presença de respeito”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: 1,40558, df=2, p=,495205

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Satisfei	2,473684	9,07018	35,45614	47,00000
NãoSatis	,526316	1,92982	7,54386	10,00000
All Grps	3,000000	11,00000	43,00000	57,00000

Tabela 1b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Satisfei	3	8	36	47
NãoSatis	0	3	7	10
All Grps	3	11	43	57

Tabela 2a – valores esperados do cruzamento entre as variáveis “satisfação no ambiente de trabalho” e “percepção da presença de trabalho em grupo”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: 4,61660, df=2, p=,099436

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Satisfei	3,298246	6,596491	37,10526	47,00000
NãoSatis	,701754	1,403509	7,89474	10,00000
All Grps	4,000000	8,000000	45,00000	57,00000

Tabela 2b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Satisfei	2	8	37	47
NãoSatis	2	0	8	10
All Grps	4	8	45	57

Tabela 3a – valores esperados do cruzamento entre as variáveis “satisfação no ambiente de trabalho” e “percepção da presença equipamentos apropriados”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: 8,66781, df=2, p=,013119

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Satisfei	4,122807	11,54386	31,33333	47,00000
NãoSatis	,877193	2,45614	6,66667	10,00000
All Grps	5,000000	14,00000	38,00000	57,00000

Tabela 3b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Satisfei	4	8	35	47
NãoSatis	1	6	3	10
All Grps	5	14	38	57

Tabela 4a – valores esperados do cruzamento entre as variáveis “satisfação no ambiente de trabalho” e “percepção da presença local de trabalho apropriado”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: 6,14224, df=2, p=,046374

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Satisfei	6,596491	14,84211	25,56140	47,00000
NãoSatis	1,403509	3,15789	5,43860	10,00000
All Grps	8,000000	18,00000	31,00000	57,00000

Tabela 4b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Satisfei	5	13	29	47
NãoSatis	3	5	2	10
All Grps	8	18	31	57

Tabela 5a – valores esperados do cruzamento entre as variáveis “satisfação no ambiente de trabalho” e “percepção da presença de boas relações interpessoais”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: 4,46298, df=2, p=,107374

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Satisfei	1,649123	8,24561	37,10526	47,00000
NãoSatis	,350877	1,75439	7,89474	10,00000
All Grps	2,000000	10,00000	45,00000	57,00000

Tabela 5b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Satisfei	2	6	39	47
NãoSatis	0	4	6	10
All Grps	2	10	45	57

Tabela 6a – valores esperados do cruzamento entre as variáveis “satisfação no ambiente de trabalho” e “percepção da presença de liberdade para agir”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: 5,41459, df=2, p=,066722

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Satisfei	10,71930	9,89474	26,38596	47,00000
NãoSatis	2,28070	2,10526	5,61404	10,00000
All Grps	13,00000	12,00000	32,00000	57,00000

Tabela 6b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Satisfei	8	10	29	47
NãoSatis	5	2	3	10
All Grps	13	12	32	57

Tabela 7a – valores esperados do cruzamento entre as variáveis “satisfação no ambiente de trabalho” e “percepção da presença de transparência”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: ,759711, df=2, p=,683961

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Satisfei	8,24561	9,89474	28,85965	47,00000
NãoSatis	1,75439	2,10526	6,14035	10,00000
All Grps	10,00000	12,00000	35,00000	57,00000

Tabela 7b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Satisfei	8	9	30	47
NãoSatis	2	3	5	10
All Grps	10	12	35	57

Tabela 8a – valores esperados do cruzamento entre as variáveis “satisfação no ambiente de trabalho” e “percepção da presença de cooperação”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: 1,47842, df=2, p=,477494

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Satisfei	4,947368	7,421053	34,63158	47,00000
NãoSatis	1,052632	1,578947	7,36842	10,00000
All Grps	6,000000	9,000000	42,00000	57,00000

Tabela 8b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Satisfei	4	7	36	47
NãoSatis	2	2	6	10
All Grps	6	9	42	57

Tabela 9a – valores esperados do cruzamento entre as variáveis “satisfação no ambiente de trabalho” e “percepção da presença de valorização”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: 1,29906, df=2, p=,522294

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Satisfei	10,71930	9,89474	26,38596	47,00000
NãoSatis	2,28070	2,10526	5,61404	10,00000
All Grps	13,00000	12,00000	32,00000	57,00000

Tabela 9b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Satisfei	10	9	28	47
NãoSatis	3	3	4	10
All Grps	13	12	32	57

Tabela 10a – valores esperados do cruzamento entre as variáveis “satisfação no ambiente de trabalho” e “percepção da presença de conhecer o melhor possível as tarefas”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: 1,45743, df=2, p=,482532

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Satisfei	,824561	8,24561	37,92982	47,00000
NãoSatis	,175439	1,75439	8,07018	10,00000
All Grps	1,000000	10,00000	46,00000	57,00000

Tabela 10b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Satisfei	1	7	39	47
NãoSatis	0	3	7	10
All Grps	1	10	46	57

Tabela 11a – valores esperados do cruzamento entre as variáveis “satisfação no ambiente de trabalho” e “percepção da presença de atender bem aos clientes”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: 1,23562, df=2, p=,539126

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Satisfei	2,473684	5,771930	38,75439	47,00000
NãoSatis	,526316	1,228070	8,24561	10,00000
All Grps	3,000000	7,000000	47,00000	57,00000

Tabela 11b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Satisfei	3	5	39	47
NãoSatis	0	2	8	10
All Grps	3	7	47	57



Tabela 12a – valores esperados do cruzamento entre as variáveis “satisfação no ambiente de trabalho” e “percepção da presença de comprometimento”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: 15,5234, df=2, p=,000426

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Satisfei	4,122807	5,771930	37,10526	47,00000
NãoSatis	,877193	1,228070	7,89474	10,00000
All Grps	5,000000	7,000000	45,00000	57,00000

Tabela 12b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Satisfei	1	7	39	47
NãoSatis	4	0	6	10
All Grps	5	7	45	57

Tabela 13a – valores esperados do cruzamento entre as variáveis “satisfação no ambiente de trabalho” e “percepção da presença de conduta favorável da chefia”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: ,799213, df=2, p=,670585

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Satisfei	2,473684	3,298246	41,22807	47,00000
NãoSatis	,526316	,701754	8,77193	10,00000
All Grps	3,000000	4,000000	50,00000	57,00000

Tabela 13b – Valores observados

Summary Frequency Table

	COND_CH	COND_CH	COND_CH	Row
	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Satisfei	3	3	41	47
NãoSatis	0	1	9	10
All Grps	3	4	50	57

Tabela 14a – valores esperados do cruzamento entre as variáveis “satisfação no ambiente de trabalho” e “percepção da presença de aceitação de novas idéias”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: ,717240, df=2, p=,698641

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Satisfei	5,771930	9,07018	32,15789	47,00000
NãoSatis	1,228070	1,92982	6,84211	10,00000
All Grps	7,000000	11,00000	39,00000	57,00000

Tabela 14b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Satisfei	5	9	33	47
NãoSatis	2	2	6	10
All Grps	7	11	39	57

Tabela 15a – valores esperados do cruzamento entre as variáveis “satisfação no ambiente de trabalho” e “percepção da presença de motivação”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: 3,89135, df=2, p=,142896

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Satisfei	3,298246	10,71930	32,98246	47,00000
NãoSatis	,701754	2,28070	7,01754	10,00000
All Grps	4,000000	13,00000	40,00000	57,00000

Tabela 15b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Satisfei	2	10	35	47
NãoSatis	2	3	5	10
All Grps	4	13	40	57

Tabela 16a – valores esperados do cruzamento entre as variáveis “satisfação no ambiente de trabalho” e “percepção da presença de companheirismo”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: 3,53515, df=2, p=,170752

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Satisfei	5,771930	5,771930	35,45614	47,00000
NãoSatis	1,228070	1,228070	7,54386	10,00000
All Grps	7,000000	7,000000	43,00000	57,00000

Tabela 16b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Satisfei	4	6	37	47
NãoSatis	3	1	6	10
All Grps	7	7	43	57

Tabela 17a – Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “satisfação no ambiente de trabalho” e “percepção da presença de comunicação”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: 1,23702, df=2, p=,538748

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Satisfei	4,947368	12,36842	29,68421	47,00000
NãoSatis	1,052632	2,63158	6,31579	10,00000
All Grps	6,000000	15,00000	36,00000	57,00000

Tabela 17b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Satisfei	4	13	30	47
NãoSatis	2	2	6	10
All Grps	6	15	36	57

Tabela 18a – Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “satisfação no ambiente de trabalho” e “percepção da presença de reconhecimento”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: 3,35873, df=2, p=,186497

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Satisfei	9,07018	11,54386	26,38596	47,00000
NãoSatis	1,92982	2,45614	5,61404	10,00000
All Grps	11,00000	14,00000	32,00000	57,00000

Tabela 18b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Satisfei	7	12	28	47
NãoSatis	4	2	4	10
All Grps	11	14	32	57

Tabela 19a – valores esperados do cruzamento entre as variáveis “satisfação no ambiente de trabalho” e “percepção da presença de recompensa”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: 5,24364, df=2, p=,072675

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Satisfei	16,49123	6,596491	23,91228	47,00000
NãoSatis	3,50877	1,403509	5,08772	10,00000
All Grps	20,00000	8,000000	29,00000	57,00000

Tabela 19b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Satisfei	15	5	27	47
NãoSatis	5	3	2	10
All Grps	20	8	29	57

Tabela 20a – Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “satisfação no ambiente de trabalho” e “grau de importância de respeito”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: ,216565, df=1, p=,641671

	Mais ou menos	Importan	Totals
Satisfei	,824561	46,17544	47,00000
NãoSatis	,175439	9,82456	10,00000
All Grps	1,000000	56,00000	57,00000

Tabela 20b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Mais ou menos	Importan	Totals
Satisfei	1	46	47
NãoSatis	0	10	10
All Grps	1	56	57

Tabela 21a – Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “satisfação no ambiente de trabalho” e “grau de importância de equipamentos apropriados”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: ,673759, df=2, p=,713996

Satisfei	,824561	1,649123	44,52632	47,00000
NãoSatis	,175439	,350877	9,47368	10,00000
All Grps	1,000000	2,000000	54,00000	57,00000

Tabela 21b – Valores observados

Summary Frequency Table

	SemImpor	Mais ou menos	Importan	Totals
Satisfei	1	2	44	47
NãoSatis	0	0	10	10
All Grps	1	2	54	57

Tabela 22a – Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “satisfação no ambiente de trabalho” e “grau de importância de local de trabalho adequado”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: ,441006, df=1, p=,506639

	Mais ou menos	Importan	Totals
Satisfei	1,649123	45,35088	47,00000
NãoSatis	,350877	9,64912	10,00000
All Grps	2,000000	55,00000	57,00000

Tabela 22b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Mais ou menos	Importan	Totals
Satisfei	2	45	47
NãoSatis	0	10	10
All Grps	2	55	57

Tabela 23a – Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “satisfação no ambiente de trabalho” e “grau de importância de liberdade para agir”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: ,915295, df=1, p=,338716

	Mais ou menos	Importan	Totals
Satisfei	3,298246	43,70175	47,00000
NãoSatis	,701754	9,29825	10,00000
All Grps	4,000000	53,00000	57,00000

Tabela 23b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Mais ou menos	Importan	Totals
Satisfei	4	43	47
NãoSatis	0	10	10
All Grps	4	53	57

Tabela 24a – Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “satisfação no ambiente de trabalho” e “grau de importância de transparência”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: ,545745, df=1, p=,460063

	Mais ou menos	Importan	Totals
Satisfei	2,473684	44,52632	47,00000
NãoSatis	,526316	9,47368	10,00000
All Grps	3,000000	54,00000	57,00000

Tabela 24b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Mais ou menos	Importan	Totals
Satisfei	2	45	47
NãoSatis	1	9	10
All Grps	3	54	57

Tabela 25a – Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “satisfação no ambiente de trabalho” e “grau de importância de cooperação”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: ,441006, df=1, p=,506639

	Mais ou menos	Importan	Totals
Satisfei	1,649123	45,35088	47,00000
NãoSatis	,350877	9,64912	10,00000
All Grps	2,000000	55,00000	57,00000

Tabela 25b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Mais ou menos	Importan	Totals
Satisfei	2	45	47
NãoSatis	0	10	10
All Grps	2	55	57

Tabela 26a – Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “satisfação no ambiente de trabalho” e “grau de importância de valorização”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: ,441006, df=1, p=,506639

	Mais ou menos	Importan	Totals
Satisfei	1,649123	45,35088	47,00000
NãoSatis	,350877	9,64912	10,00000
All Grps	2,000000	55,00000	57,00000

Tabela 26b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Mais ou menos	Importan	Totals
Satisfei	2	45	47
NãoSatis	0	10	10
All Grps	2	55	57

Tabela 27a – Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “satisfação no ambiente de trabalho” e “grau de importância de conhecer o melhor possível as tarefas”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: ,216565, df=1, p=,641671

	Mais ou menos	Importan	Totals
Satisfei	,824561	46,17544	47,00000
NãoSatis	,175439	9,82456	10,00000
All Grps	1,000000	56,00000	57,00000

Tabela 27b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Mais ou menos	Importan	Totals
Satisfei	1	46	47
NãoSatis	0	10	10
All Grps	1	56	57

Tabela 28a – Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “satisfação no ambiente de trabalho” e “grau de importância de atender bem aos clientes”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: ,441006, df=1, p=,506639

	Mais ou menos	Importan	Totals
Satisfei	1,649123	45,35088	47,00000
NãoSatis	,350877	9,64912	10,00000
All Grps	2,000000	55,00000	57,00000

Tabela 28b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Mais ou menos	Importan	Totals
Satisfei	2	45	47
NãoSatis	0	10	10
All Grps	2	55	57

Tabela 29a – Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “satisfação no ambiente de trabalho” e “grau de importância de comprometimento com o planejado”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: ,216565, df=1, p=,641671

	Mais ou menos	Importan	Totals
Satisfei	,824561	46,17544	47,00000
NãoSatis	,175439	9,82456	10,00000
All Grps	1,000000	56,00000	57,00000

Tabela 29b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Mais ou menos	Importan	Totals
Satisfei	1	46	47
NãoSatis	0	10	10
All Grps	1	56	57

Tabela 30a – Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “satisfação no ambiente de trabalho” e “grau de importância de conduta favorável da chefia”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: ,216565, df=1, p=,641671

	Mais ou menos	Importan	Totals
Satisfei	,824561	46,17544	47,00000
NãoSatis	,175439	9,82456	10,00000
All Grps	1,000000	56,00000	57,00000

Tabela 30b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Mais ou menos	Importan	Totals
Satisfei	1	46	47
NãoSatis	0	10	10
All Grps	1	56	57

Tabela 31a – Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “satisfação no ambiente de trabalho” e “grau de importância de aceitação de novas idéias”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: ,673759, df=1, p=,411746

	Mais ou menos	Importan	Totals
Satisfei	2,473684	44,52632	47,00000
NãoSatis	,526316	9,47368	10,00000
All Grps	3,000000	54,00000	57,00000

Tabela 31b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Mais ou menos	Importan	Totals
Satisfei	3	44	47
NãoSatis	0	10	10
All Grps	3	54	57

Tabela 32a – Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “satisfação no ambiente de trabalho” e “grau de importância de motivação”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: ,216565, df=1, p=,641671

	Mais ou menos	Importan	Totals
Satisfei	,824561	46,17544	47,00000
NãoSatis	,175439	9,82456	10,00000
All Grps	1,000000	56,00000	57,00000

Tabela 32b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Mais ou menos	Importan	Totals
Satisfei	1	46	47
NãoSatis	0	10	10
All Grps	1	56	57

Tabela 33a – Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “satisfação no ambiente de trabalho” e “grau de importância de companheirismo”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: ,673759, df=1, p=,411746

	Mais ou menos	Importan	Totals
Satisfei	2,473684	44,52632	47,00000
NãoSatis	,526316	9,47368	10,00000
All Grps	3,000000	54,00000	57,00000

Tabela 33b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Mais ou menos	Importan	Totals
Satisfei	3	44	47
NãoSatis	0	10	10
All Grps	3	54	57

Tabela 34a – Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “satisfação no ambiente de trabalho” e “grau de importância de comunicação”.

Summary Table: Expected

Pearson Chi-square: ,915295, df=1, p=,338716

	Mais ou menos	Importan	Totals
Satisfei	3,298246	43,70175	47,00000
NãoSatis	,701754	9,29825	10,00000
All Grps	4,000000	53,00000	57,00000

Tabela 34b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Mais ou menos	Importan	Totals
Satisfei	4	43	47
NãoSatis	0	10	10
All Grps	4	53	57

Tabela 35a – Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “satisfação no ambiente de trabalho” e “grau de importância de reconhecimento”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: ,673759, df=2, p=,713996

	SemImpor	Mais ou menos	Importan	Totals
Satisfei	,824561	1,649123	44,52632	47,00000
NãoSatis	,175439	,350877	9,47368	10,00000
All Grps	1,000000	2,000000	54,00000	57,00000

Tabela 35b – Valores observados

Summary Frequency Table

	SemImpor	Mais ou menos	Importan	Totals
Satisfei	1	2	44	47
NãoSatis	0	0	10	10
All Grps	1	2	54	57



Tabela 36a – Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “satisfação no ambiente de trabalho” e “grau de importância de recompensas”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: ,673759, df=2, p=,713996

	SemImpor	Mais ou menos	Importan	Totals
Satisfei	,824561	1,649123	44,52632	47,00000
NãoSatis	,175439	,350877	9,47368	10,00000
All Grps	1,000000	2,000000	54,00000	57,00000

Tabela 36b – Valores observados

Summary Frequency Table

	SemImpor	Mais ou menos	Importan	Totals
Satisfei	1	2	44	47
NãoSatis	0	0	10	10
All Grps	1	2	54	57

Tabela 37a – Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “grau de escolaridade” e “satisfação no ambiente de trabalho”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: 1,31570, df=2, p=,517965

	Satisfeito	Não Satisfeito	Totals
Ensino fundamental	4,94737	1,05263	6,00000
Ensino médio	33,80702	7,19298	41,00000
Superior ou acima	8,24561	1,75439	10,00000
All Grps	47,00000	10,00000	57,00000

Tabela 37b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Satisfeito	Não Satisfeito	Totals
Ensino fundamental	5	1	6
Ensino médio	35	6	41
Superior ou acima	7	3	10
All Grps	47	10	57

Tabela 38a – Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “grau de escolaridade” e “percepção da presença de respeito”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: 2,24085, df=4, p=,691558

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Ensino fundamental	,315789	1,15789	4,52632	6,00000
Ensino médio	2,157895	7,91228	30,92982	41,00000
Superior ou acima	,526316	1,92982	7,54386	10,00000
All Grps	3,000000	11,00000	43,00000	57,00000

Tabela 38b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Ensino fundamental	0	1	5	6
Ensino médio	3	9	29	41
Superior ou acima	0	1	9	10
All Grps	3	11	43	57

Tabela 39a - Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “grau de escolaridade” e “percepção da presença de trabalho em grupo”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: 2,48841, df=4, p=,646714

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Ensino fundamental	,421053	,842105	4,73684	6,00000
Ensino médio	2,877193	5,754386	32,36842	41,00000
Superior ou acima	,701754	1,403509	7,89474	10,00000
All Grps	4,000000	8,000000	45,00000	57,00000

Tabela 39b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Ensino fundamental	0	2	4	6
Ensino médio	3	5	33	41
Superior ou acima	1	1	8	10
All Grps	4	8	45	57

Tabela 40a - Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “grau de escolaridade” e “percepção da presença de equipamentos apropriados”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: 2,66812, df=4, p=,614806

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Ensino fundamental	,526316	1,47368	4,00000	6,00000
Ensino médio	3,596491	10,07018	27,33333	41,00000
Superior ou acima	,877193	2,45614	6,66667	10,00000
All Grps	5,000000	14,00000	38,00000	57,00000

Tabela 40b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Ensino fundamental	1	1	4	6
Ensino médio	4	9	28	41
Superior ou acima	0	4	6	10
All Grps	5	14	38	57

Tabela 41a - Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “grau de escolaridade” e “percepção da presença de local de trabalho adequado”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: 3,07027, df=4, p=,546139

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Ensino fundamental	,842105	1,89474	3,26316	6,00000
Ensino médio	5,754386	12,94737	22,29825	41,00000
Superior ou acima	1,403509	3,15789	5,43860	10,00000
All Grps	8,000000	18,00000	31,00000	57,00000

Tabela 41b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Ensino fundamental	1	1	4	6
Ensino médio	7	14	20	41
Superior ou acima	0	3	7	10
All Grps	8	18	31	57

Tabela 42a - Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “grau de escolaridade” e “percepção da presença de boas relações interpessoais”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: 4,64290, df=4, p=,325945

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Ensino fundamental	,210526	1,05263	4,73684	6,00000
Ensino médio	1,438596	7,19298	32,36842	41,00000
Superior ou acima	,350877	1,75439	7,89474	10,00000
All Grps	2,000000	10,00000	45,00000	57,00000

Tabela 42b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Ensino fundamental	1	0	5	6
Ensino médio	1	8	32	41
Superior ou acima	0	2	8	10
All Grps	2	10	45	57

Tabela 43a - Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “grau de escolaridade” e “percepção da presença de liberdade para agir”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: 1,43187, df=4, p=,838637

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Ensino fundamental	1,36842	1,26316	3,36842	6,00000
Ensino médio	9,35088	8,63158	23,01754	41,00000
Superior ou acima	2,28070	2,10526	5,61404	10,00000
All Grps	13,00000	12,00000	32,00000	57,00000

Tabela 43b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Ensino fundamental	1	2	3	6
Ensino médio	9	9	23	41
Superior ou acima	3	1	6	10
All Grps	13	12	32	57

Tabela 44a - Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “grau de escolaridade” e “percepção da presença de transparência”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: ,149506, df=4, p=,997341

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Ensino fundamental	1,05263	1,26316	3,68421	6,00000
Ensino médio	7,19298	8,63158	25,17544	41,00000
Superior ou acima	1,75439	2,10526	6,14035	10,00000
All Grps	10,00000	12,00000	35,00000	57,00000

Tabela 44b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Ensino fundamental	1	1	4	6
Ensino médio	7	9	25	41
Superior ou acima	2	2	6	10
All Grps	10	12	35	57

Tabela 45a - Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “grau de escolaridade” e “percepção da presença de cooperação”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: 6,72172, df=4, p=,151355

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Ensino fundamental	,631579	,947368	4,42105	6,00000
Ensino médio	4,315789	6,473684	30,21053	41,00000
Superior ou acima	1,052632	1,578947	7,36842	10,00000
All Grps	6,000000	9,000000	42,00000	57,00000

Tabela 45b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Ensino fundamental	1	0	5	6
Ensino médio	5	5	31	41
Superior ou acima	0	4	6	10
All Grps	6	9	42	57

Tabela 46a - Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “grau de escolaridade” e “percepção da presença de valorização”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: 11,4035, df=4, p=,022389

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Ensino fundamental	1,36842	1,26316	3,36842	6,00000
Ensino médio	9,35088	8,63158	23,01754	41,00000
Superior ou acima	2,28070	2,10526	5,61404	10,00000
All Grps	13,00000	12,00000	32,00000	57,00000

Tabela 46b – Valores observados

Summary Frequency

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Ensino fundamental	1	1	4	6
Ensino médio	11	5	25	41
Superior ou acima	1	6	3	10
All Grps	13	12	32	57

Tabela 47a - Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “grau de escolaridade” e “percepção da presença de conhecer o melhor possível as tarefas”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: ,438431, df=4, p=,979211

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Ensino fundamental	,105263	1,05263	4,84211	6,00000
Ensino médio	,719298	7,19298	33,08772	41,00000
Superior ou acima	,175439	1,75439	8,07018	10,00000
All Grps	1,000000	10,00000	46,00000	57,00000

Tabela 47b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Ensino fundamental	0	1	5	6
Ensino médio	1	7	33	41
Superior ou acima	0	2	8	10
All Grps	1	10	46	57

Tabela 48a - Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “grau de escolaridade” e “percepção da presença de atender bem aos clientes”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: 2,64358, df=4, p=,619125

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Ensino fundamental	,315789	,736842	4,94737	6,00000
Ensino médio	2,157895	5,035088	33,80702	41,00000
Superior ou acima	,526316	1,228070	8,24561	10,00000
All Grps	3,000000	7,000000	47,00000	57,00000

Tabela 48b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Ensino fundamental	0	0	6	6
Ensino médio	3	5	33	41
Superior ou acima	0	2	8	10
All Grps	3	7	47	57

Tabela 49a - Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “grau de escolaridade” e “percepção da presença de comprometimento com o planejado”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: 3,98537, df=4, p=,407995

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Ensino fundamental	,526316	,736842	4,73684	6,00000
Ensino médio	3,596491	5,035088	32,36842	41,00000
Superior ou acima	,877193	1,228070	7,89474	10,00000
All Grps	5,000000	7,000000	45,00000	57,00000

Tabela 49b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Ensino fundamental	0	0	6	6
Ensino médio	4	7	30	41
Superior ou acima	1	0	9	10
All Grps	5	7	45	57

Tabela 50a - Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “grau de escolaridade” e “percepção da presença de conduta favorável da chefia”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: 2,88476, df=4, p=,577295

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Ensino fundamental	,315789	,421053	5,26316	6,00000
Ensino médio	2,157895	2,877193	35,96491	41,00000
Superior ou acima	,526316	,701754	8,77193	10,00000
All Grps	3,000000	4,000000	50,00000	57,00000

Tabela 50b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Ensino fundamental	0	1	5	6
Ensino médio	3	3	35	41
Superior ou acima	0	0	10	10
All Grps	3	4	50	57

Tabela 51a - Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “grau de escolaridade” e “percepção da presença de aceitação de novas idéias”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: 4,26567, df=4, p=,371250

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Ensino fundamental	,736842	1,15789	4,10526	6,00000
Ensino médio	5,035088	7,91228	28,05263	41,00000
Superior ou acima	1,228070	1,92982	6,84211	10,00000
All Grps	7,000000	11,00000	39,00000	57,00000

Tabela 51b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Ensino fundamental	0	1	5	6
Ensino médio	5	10	26	41
Superior ou acima	2	0	8	10
All Grps	7	11	39	57



Tabela 52a - Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “grau de escolaridade” e “percepção da presença de motivação”.

Summary Table: Expected

Pearson Chi-square: 4,15834, df=4, p=,385006

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Ensino fundamental	,421053	1,36842	4,21053	6,00000
Ensino médio	2,877193	9,35088	28,77193	41,00000
Superior ou acima	,701754	2,28070	7,01754	10,00000
All Grps	4,000000	13,00000	40,00000	57,00000

Tabela 52b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Ensino fundamental	0	2	4	6
Ensino médio	2	10	29	41
Superior ou acima	2	1	7	10
All Grps	4	13	40	57

Tabela 53a - Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “grau de escolaridade” e “percepção da presença de companheirismo”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: 5,10218, df=4, p=,276981

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Ensino fundamental	,736842	,736842	4,52632	6,00000
Ensino médio	5,035088	5,035088	30,92982	41,00000
Superior ou acima	1,228070	1,228070	7,54386	10,00000
All Grps	7,000000	7,000000	43,00000	57,00000

Tabela 53b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Ensino fundamental	0	1	5	6
Ensino médio	4	6	31	41
Superior ou acima	3	0	7	10
All Grps	7	7	43	57

Tabela 54a - Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “grau de escolaridade” e “percepção da presença de comunicação”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: 7,90482, df=4, p=,095136

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Ensino fundamental	,631579	1,57895	3,78947	6,00000
Ensino médio	4,315789	10,78947	25,89474	41,00000
Superior ou acima	1,052632	2,63158	6,31579	10,00000
All Grps	6,000000	15,00000	36,00000	57,00000

Tabela 54b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Ensino fundamental	1	0	5	6
Ensino médio	2	13	26	41
Superior ou acima	3	2	5	10
All Grps	6	15	36	57

Tabela 55a - Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “grau de escolaridade” e “percepção da presença de reconhecimento”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: 5,06098, df=4, p=,281105

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Ensino fundamental	1,15789	1,47368	3,36842	6,00000
Ensino médio	7,91228	10,07018	23,01754	41,00000
Superior ou acima	1,92982	2,45614	5,61404	10,00000
All Grps	11,00000	14,00000	32,00000	57,00000

Tabela 55b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Ensino fundamental	0	1	5	6
Ensino médio	7	11	23	41
Superior ou acima	4	2	4	10
All Grps	11	14	32	57

Tabela 56a - Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “grau de escolaridade” e “percepção da presença de recompensas”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: 1,98705, df=4, p=,738141

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Ensino fundamental	2,10526	,842105	3,05263	6,00000
Ensino médio	14,38596	5,754386	20,85965	41,00000
Superior ou acima	3,50877	1,403509	5,08772	10,00000
All Grps	20,00000	8,000000	29,00000	57,00000

Tabela 56b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Ausente	Mais ou menos	Presente	Totals
Ensino fundamental	2	1	3	6
Ensino médio	14	7	20	41
Superior ou acima	4	0	6	10
All Grps	20	8	29	57

Tabela 57a – Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “grau de escolaridade” e “grau de importância de respeito”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: 4,78393, df=2, p=,091455

	Mais ou menos	Importan	Totals
Ensino fundamental	,105263	5,89474	6,00000
Ensino médio	,719298	40,28070	41,00000
Superior ou acima	,175439	9,82456	10,00000
All Grps	1,000000	56,00000	57,00000

Tabela 57b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Mais ou menos	Importan	Totals
Ensino fundamental	0	6	6
Ensino médio	0	41	41
Superior ou acima	1	9	10
All Grps	1	56	57

Tabela 58a – Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “grau de escolaridade” e “grau de importância de equipamentos apropriados”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: 10,0715, df=4, p=,039246

	SemImpor	Mais ou menos	Importan	Totals
Ensino fundamental	,105263	,210526	5,68421	6,00000
Ensino médio	,719298	1,438596	38,84211	41,00000
Superior ou acima	,175439	,350877	9,47368	10,00000
All Grps	1,000000	2,000000	54,00000	57,00000

Tabela 58b – Valores observados

Summary Frequency Table

	SemImpor	Mais ou menos	Importan	Totals
Ensino fundamental	0	0	6	6
Ensino médio	1	0	40	41
Superior ou acima	0	2	8	10
All Grps	1	2	54	57

Tabela 59a – Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “grau de escolaridade” e “grau de importância de local de trabalho adequado”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: 1,60131, df=2, p=,449038

	Mais ou menos	Importan	Totals
Ensino fundamental	,210526	5,78947	6,00000
Ensino médio	1,438596	39,56140	41,00000
Superior ou acima	,350877	9,64912	10,00000
All Grps	2,000000	55,00000	57,00000

Tabela 59b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Mais ou menos	Importan	Totals
Ensino fundamental	0	6	6
Ensino médio	1	40	41
Superior ou acima	1	9	10
All Grps	2	55	57

Tabela 60a – Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “grau de escolaridade” e “grau de importância de liberdade para agir”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: ,594788, df=2, p=,742752

	Mais ou menos	Importan	Totals
Ensino fundamental	,421053	5,57895	6,00000
Ensino médio	2,877193	38,12281	41,00000
Superior ou acima	,701754	9,29825	10,00000
All Grps	4,000000	53,00000	57,00000

Tabela 60b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Mais ou menos	Importan	Totals
Ensino fundamental	0	6	6
Ensino médio	3	38	41
Superior ou acima	1	9	10
All Grps	4	53	57

Tabela 61a – Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “grau de escolaridade” e “grau de importância de liberdade para agir”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: ,795528, df=2, p=,671821

	Mais ou menos	Importan	Totals
Ensino fundamental	,315789	5,68421	6,00000
Ensino médio	2,157895	38,84211	41,00000
Superior ou acima	,526316	9,47368	10,00000
All Grps	3,000000	54,00000	57,00000

Tabela 61b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Mais ou menos	Importan	Totals
Ensino fundamental	0	6	6
Ensino médio	2	39	41
Superior ou acima	1	9	10
All Grps	3	54	57

Tabela 62a – Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “grau de escolaridade” e “grau de importância de cooperação”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: ,808869, df=2, p=,667355

	Mais ou menos	Importan	Totals
Ensino fundamental	,210526	5,78947	6,00000
Ensino médio	1,438596	39,56140	41,00000
Superior ou acima	,350877	9,64912	10,00000
All Grps	2,000000	55,00000	57,00000

Tabela 62b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Mais ou menos	Importan	Totals
Ensino fundamental	0	6	6
Ensino médio	2	39	41
Superior ou acima	0	10	10
All Grps	2	55	57

Tabela 63a – Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “grau de escolaridade” e “grau de importância de valorização”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: ,808869, df=2, p=,667355

	Mais ou menos	Importan	Totals
Ensino fundamental	,210526	5,78947	6,00000
Ensino médio	1,438596	39,56140	41,00000
Superior ou acima	,350877	9,64912	10,00000
All Grps	2,000000	55,00000	57,00000

Tabela 63b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Mais ou menos	Importan	Totals
Ensino fundamental	0	6	6
G 2:2	2	39	41
Superior ou acima	0	10	10
All Grps	2	55	57

Tabela 64a – Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “grau de escolaridade” e “grau de importância de conhecer o melhor possível as tarefas”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: 4,78393, df=2, p=,091455

	Mais ou menos	Importan	Totals
Ensino fundamental	,105263	5,89474	6,00000
Ensino médio	,719298	40,28070	41,00000
Superior ou acima	,175439	9,82456	10,00000
All Grps	1,000000	56,00000	57,00000

Tabela 64b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Mais ou menos	Importan	Totals
Ensino fundamental	0	6	6
Ensino médio	0	41	41
Superior ou acima	1	9	10
All Grps	1	56	57

Tabela 65a – Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “grau de escolaridade” e “grau de importância de atender bem aos clientes”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: 1,60131, df=2, p=,449038

	Mais ou menos	Importan	Totals
Ensino fundamental	,210526	5,78947	6,00000
Ensino médio	1,438596	39,56140	41,00000
Superior ou acima	,350877	9,64912	10,00000
All Grps	2,000000	55,00000	57,00000

Tabela 65b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Mais ou menos	Importan	Totals
Ensino fundamental	0	6	6
Ensino médio	1	40	41
Superior ou acima	1	9	10
All Grps	2	55	57

Tabela 66a – Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “grau de escolaridade” e “grau de importância de comprometimento com o planejado”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: ,397213, df=2, p=,819873

	Mais ou menos	Importan	Totals
Ensino fundamental	,105263	5,89474	6,00000
Ensino médio	,719298	40,28070	41,00000
Superior ou acima	,175439	9,82456	10,00000
All Grps	1,000000	56,00000	57,00000

Tabela 66b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Mais ou menos	Importan	Totals
Ensino fundamental	0	6	6
Ensino médio	1	40	41
Superior ou acima	0	10	10
All Grps	1	56	57

Tabela 67a – Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “grau de escolaridade” e “grau de importância de conduta favorável da chefia”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: 4,78393, df=2, p=,091455

	Mais ou menos	Importan	Totals
Ensino fundamental	,105263	5,89474	6,00000
Ensino médio	,719298	40,28070	41,00000
Superior ou acima	,175439	9,82456	10,00000
All Grps	1,000000	56,00000	57,00000

Tabela 67b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Mais ou menos	Importan	Totals
Ensino fundamental	0	6	6
Ensino médio	0	41	41
Superior ou acima	1	9	10
All Grps	1	56	57



Tabela 68a – Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “grau de escolaridade” e “grau de importância de aceitação de novas idéias”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: ,795528, df=2, p=,671821

	Mais ou menos	Importan	Totals
Ensino fundamental	,315789	5,68421	6,00000
Ensino médio	2,157895	38,84211	41,00000
Superior ou acima	,526316	9,47368	10,00000
All Grps	3,000000	54,00000	57,00000

Tabela 68b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Mais ou menos	Importan	Totals
Ensino fundamental	0	6	6
Ensino médio	2	39	41
Superior ou acima	1	9	10
All Grps	3	54	57

Tabela 69a – Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “grau de escolaridade” e “grau de importância de motivação”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: ,397213, df=2, p=,819873

	Mais ou menos	Importan	Totals
Ensino fundamental	,105263	5,89474	6,00000
Ensino médio	,719298	40,28070	41,00000
Superior ou acima	,175439	9,82456	10,00000
All Grps	1,000000	56,00000	57,00000

Tabela 69b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Mais ou menos	Importan	Totals
Ensino fundamental	0	6	6
Ensino médio	1	40	41
Superior ou acima	0	10	10
All Grps	1	56	57

Tabela 70a – Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “grau de escolaridade” e “grau de importância de companheirismo”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: 1,23577, df=2, p=,539085

	Mais ou menos	Importan	Totals
Ensino fundamental	,315789	5,68421	6,00000
Ensino médio	2,157895	38,84211	41,00000
Superior ou acima	,526316	9,47368	10,00000
All Grps	3,000000	54,00000	57,00000

Tabela 70b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Mais ou menos	Importan	Totals
Ensino fundamental	0	6	6
Ensino médio	3	38	41
Superior ou acima	0	10	10
All Grps	3	54	57

Tabela 71a – Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “grau de escolaridade” e “grau de importância de comunicação”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: 3,32347, df=2, p=,189815

	Mais ou menos	Importan	Totals
Ensino fundamental	,421053	5,57895	6,00000
Ensino médio	2,877193	38,12281	41,00000
Superior ou acima	,701754	9,29825	10,00000
All Grps	4,000000	53,00000	57,00000

Tabela 71b – Valores observados

Summary Frequency Table

	Mais ou menos	Importan	Totals
Ensino fundamental	0	6	6
Ensino médio	2	39	41
Superior ou acima	2	8	10
All Grps	4	53	57

Tabela 72a – Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “grau de escolaridade” e “grau de importância de reconhecimento”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: 1,23577, df=4, p=,872174

	SemImpor	Mais ou menos	Importan	Totals
Ensino fundamental	,105263	,210526	5,68421	6,00000
Ensino médio	,719298	1,438596	38,84211	41,00000
Superior ou acima	,175439	,350877	9,47368	10,00000
All Grps	1,000000	2,000000	54,00000	57,00000

Tabela 72b – Valores observados

Summary Frequency Table

	SemImpor	Mais ou menos	Importan	Totals
Ensino fundamental	0	0	6	6
Ensino médio	1	2	38	41
Superior ou acima	0	0	10	10
All Grps	1	2	54	57

Tabela 73a – Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “grau de escolaridade” e “grau de importância de recompensas”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: 1,23577, df=4, p=,872174

	SemImpor	Mais ou menos	Importan	Totals
Ensino fundamental	,105263	,210526	5,68421	6,00000
Ensino médio	,719298	1,438596	38,84211	41,00000
Superior ou acima	,175439	,350877	9,47368	10,00000
All Grps	1,000000	2,000000	54,00000	57,00000

Tabela 73b – Valores observados

Summary Frequency Table

	SemImpor	Mais ou menos	Importan	Totals
Ensino fundamental	0	0	6	6
Ensino médio	1	2	38	41
Superior ou acima	0	0	10	10
All Grps	1	2	54	57

Tabela 74a - Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “tempo de serviço em anos” e “percepção da presença de boas relações interpessoais”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: 56,0264, df=40, p=,047618

	Ausente	+ ou -	Presente	Totals
1	,452830	1,811321	9,73585	12,00000
2	,075472	,301887	1,62264	2,00000
3	,037736	,150943	,81132	1,00000
4	,037736	,150943	,81132	1,00000
5	,264151	1,056604	5,67925	7,00000
6	,037736	,150943	,81132	1,00000
7	,037736	,150943	,81132	1,00000
12	,037736	,150943	,81132	1,00000
14	,037736	,150943	,81132	1,00000
15	,075472	,301887	1,62264	2,00000
16	,037736	,150943	,81132	1,00000
17	,150943	,603774	3,24528	4,00000
18	,113208	,452830	2,43396	3,00000
19	,075472	,301887	1,62264	2,00000
20	,037736	,150943	,81132	1,00000
21	,037736	,150943	,81132	1,00000
23	,150943	,603774	3,24528	4,00000
26	,075472	,301887	1,62264	2,00000
27	,113208	,452830	2,43396	3,00000
28	,075472	,301887	1,62264	2,00000
29	,037736	,150943	,81132	1,00000
All Grps	2,000000	8,000000	43,00000	53,00000

Tabela 74b – Valores observados  
Summary Frequency Table

	Ausente	+ ou -	Presente	Totals
1	0	1	11	12
2	0	0	2	2
3	0	0	1	1
4	0	0	1	1
5	0	2	5	7
6	0	0	1	1
7	0	0	1	1
12	0	0	1	1
14	0	0	1	1
15	1	0	1	2
16	0	1	0	1
17	0	2	2	4
18	0	0	3	3
19	0	1	1	2
20	0	0	1	1
21	1	0	0	1
23	0	1	3	4
26	0	0	2	2
27	0	0	3	3
28	0	0	2	2
29	0	0	1	1
All Grps	2	8	43	53

Tabela 75a - Valores esperados do cruzamento entre as variáveis “tempo de serviço em anos” e “percepção da presença de comunicação”.

Summary Table: Expected Frequencies

Pearson Chi-square: 56,2583, df=40, p=,045598

	Ausente	+ ou -	Presente	Totals
1	1,358491	2,49057	8,15094	12,00000
2	,226415	,41509	1,35849	2,00000
3	,113208	,20755	,67925	1,00000
4	,113208	,20755	,67925	1,00000
5	,792453	1,45283	4,75472	7,00000
6	,113208	,20755	,67925	1,00000
7	,113208	,20755	,67925	1,00000
12	,113208	,20755	,67925	1,00000
14	,113208	,20755	,67925	1,00000
15	,226415	,41509	1,35849	2,00000
16	,113208	,20755	,67925	1,00000
17	,452830	,83019	2,71698	4,00000
18	,339623	,62264	2,03774	3,00000
19	,226415	,41509	1,35849	2,00000
20	,113208	,20755	,67925	1,00000
21	,113208	,20755	,67925	1,00000
23	,452830	,83019	2,71698	4,00000
26	,226415	,41509	1,35849	2,00000
27	,339623	,62264	2,03774	3,00000
28	,226415	,41509	1,35849	2,00000
29	,113208	,20755	,67925	1,00000
All Grps	6,000000	11,00000	36,00000	53,00000

Tabela 75b – Valores observados  
Summary Frequency Table

	Ausente	+ ou -	Presente	Totals
1	0	3	9	12
2	0	0	2	3
3	0	0	1	1
4	0	0	1	1
5	0	4	3	7
6	0	0	1	1
7	0	0	1	1
12	0	0	1	1
14	0	0	1	1
15	1	0	1	2
16	0	0	1	1
17	1	0	3	4
18	0	0	3	3
19	0	2	0	2
20	0	1	0	1
21	1	0	0	1
23	3	0	1	4
26	0	0	2	2
27	0	1	2	3
28	0	0	2	2
29	0	0	1	1
All Grps	6	11	36	53