

**LUIS GABRIEL ABRAVANEL DOS SANTOS**

**Um estudo da motivação do funcionário após um  
processo de certificação de selo de qualidade em uma  
empresa de Curitiba**

Monografia apresentada como  
requisito parcial à conclusão do  
curso de Especialização em  
Administração de Pessoas, Setor  
de Ciências Sociais e Aplicadas da  
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Dr. Sérgio Bulgacov.

**CURITIBA**

**2005**

## EPIGRAFE

"Há homens que lutam um  
dia e são bons.  
Há outros que lutam um ano  
e são melhores.  
Há os que lutam muitos  
anos e são muito bons.  
Porém, há os que lutam  
toda a vida.  
Esses são os  
imprescindíveis".

Bertolt Brecht.

## Sumário

<b>1</b>	<b>Introdução .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1</b>	<b>Problema.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>3</b>
1.2.1	Objetivo Geral.....	3
1.2.2	Objetivos Específicos .....	3
<b>1.3</b>	<b>Metodologia .....</b>	<b>3</b>
<b>1.4</b>	<b>Justificativa.....</b>	<b>4</b>
<b>1.5</b>	<b>Estrutura do trabalho.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Base teórica Empírica .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1</b>	<b>Referencial Teórico Empírico.....</b>	<b>6</b>
2.1.1	Qualidade de Vida no Trabalho.....	6
2.1.2	Filosofias de qualidade na organização e ISO 9000 .....	13
<b>2.2</b>	<b>Palavras chaves .....</b>	<b>18</b>
<b>2.3</b>	<b>Conceituação das palavras chaves .....</b>	<b>18</b>
<b>3</b>	<b>Metodologia geral e de coleta de dados .....</b>	<b>19</b>
<b>4</b>	<b>Dados da Empresa.....</b>	<b>21</b>
<b>4.1</b>	<b>Breve histórico .....</b>	<b>21</b>
<b>4.2</b>	<b>Tamanho da organização (filiais, nº de funcionários, etc.) .....</b>	<b>22</b>
<b>4.3</b>	<b>Objetivos específicos da organização .....</b>	<b>22</b>
<b>4.4</b>	<b>Diretrizes.....</b>	<b>23</b>
<b>4.5</b>	<b>Departamentalização (organograma).....</b>	<b>23</b>
<b>5</b>	<b>Análise dos resultados.....</b>	<b>23</b>
<b>6</b>	<b>Conclusão .....</b>	<b>27</b>
<b>7</b>	<b>Bibliografia.....</b>	<b>28</b>
<b>8</b>	<b>Anexos.....</b>	<b>30</b>

# **1 Introdução**

## **1.1 Problema**

O presente trabalho visa estudar a relação entre a motivação do funcionário com a situação de certificação de um selo de qualidade em empresa de prestação de serviços ambientais na região de Curitiba, Paraná.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Relacionar a motivação do funcionário para com o trabalho antes e após a certificação de um selo de qualidade ISO 9000 quantitativamente.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Estudar os impactos de um processo de certificação de um selo de qualidade na atitude dos funcionários de uma organização.

Estabelecer uma relação entre a teorias motivacionais e a implementação de um processo de qualidade em uma organização.

## **1.3 Metodologia**

A metodologia utilizada está brevemente citada na presente introdução. Está mais detalhadamente apresentada no 3º capítulo, composto da descrição das metodologias e da coleta de dados.

Tipo de Pesquisa: Estudo de caso único de uma empresa de prestação de serviços ambientais de Curitiba.

Abordagem: Quantitativa.

Hipótese de pesquisa: A implementação de um programa de ISO 9000 afeta a qualidade de vida no trabalho, ao alterar as dimensões básicas da tarefa.

Apresentação das variáveis analisadas: Nessa pesquisa, a aplicação de um programa de ISO 9000 se consiste na variável independente, e a qualidade de vida no trabalho se consiste na variável dependente.

Instrumento de coleta de dados: Questionário de 14 questões de Hackman e Oldham (1980) – versão reduzida. O questionário aplicado no presente estudo foi utilizado por Taylor (1999) em sua tese de Mestrado, portanto tal instrumento foi anteriormente validado. O questionário encontra-se presente no anexo desse trabalho.

Nível da análise: Foi um questionário em indivíduos que pertencem à organização estudada e estiveram presentes no processo de certificação do selo de qualidade ISO 9000, que se deu em fevereiro de 2005. Desse modo, a análise será individual, analisando o ser humano dentro de uma organização, porém seu comportamento certamente influenciará a cultura organizacional. Será avaliada a motivação do funcionário em apenas um momento, porém o questionário irá se referir tanto com a situação atual quanto com a motivação que o sujeito possuía antes da certificação do selo ISO 9000. A pesquisa se concentrou no setor de Recursos Humanos e no setor Comercial da organização estudada.

#### **1.4 Justificativa**

A justificativa teórica deste estudo residiu no diferencial apresentado quanto ao modo de abordar a relação entre as dimensões de qualidade de vida no trabalho em estudo. Ainda em termos teóricos, a pesquisa desejou fornecer subsídios a partir de seus resultados e conclusões, para a aplicação do modelo desenvolvido por Hackman e Oldham (1980). Em termos práticos, a pesquisa justificou-se pela necessidade de estudos contextualizados na realidade brasileira, que trouxessem contribuições sobre a temática investigada. Deste modo, objetivou suscitar outras pesquisas nesta área, oferecendo subsídios para a atuação de dirigentes e para a ampliação do escopo de atuação da área de recursos humanos, em especial da

organização objeto de análise. Também tencionou colaborar para a elaboração de soluções e tecnologias voltadas para as dificuldades que permeiam as atribuições humanas em situações de trabalho.

Por outro viés, o tema qualidade de vida no trabalho ainda não se tornou uma preocupação crescente e fundamentada, para as empresas. Todavia, Fernandes (1996), acredita que para aquelas que pretendem manter-se competitivas, este quadro esteja mudando em função dos mercados estarem cada vez mais globalizados. Neste contexto, o homem continua sendo o principal elemento diferenciador e, em última análise, responsável pelo êxito de qualquer negócio.

## **1.5 Estrutura do trabalho**

O presente capítulo discorre sobre o tema e o problema de pesquisa, em seguida, a realização do estudo é justificada tanto em termos teóricos quanto práticos. Também são delineados os objetivos específicos e o objetivo geral, balizadores desta pesquisa.

O conteúdo do segundo capítulo se refere ao referencial teórico-empírico, cujas variáveis são expostas em estudo, a saber: qualidade de vida no trabalho e filosofias de qualidade, mais especificamente do selo ISO 9000.

O terceiro capítulo expõe a metodologia utilizada para a consecução da pesquisa, constituindo a caracterização e delimitação do estudo, a definição constitutiva e operacional das variáveis, bem como os instrumentos de coleta de dados e as técnicas de tratamento.

O quarto capítulo trata de uma conceituação da empresa, citando um breve histórico da mesma, seu tamanho, objetivos, diretrizes, departamentalização. O nome da organização foi alterado para que não haja comprometimento da mesma no trabalho.

O quinto capítulo é composto pela análise dos resultados. O sexto capítulo expõe as conclusões.

Seguem-se a bibliografia e os anexos.

## 2 Base teórica Empírica

### 2.1 Referencial Teórico Empírico

O referencial teórico-empírico apresenta um quadro conceitual dos elementos que balizaram esta pesquisa. Este capítulo, por meio da literatura relacionada disponível, visa a realizar uma fundamentação teórica que sustente o problema de pesquisa apresentado no capítulo anterior.

Para tanto, inicialmente abordou-se a qualidade de vida no trabalho, apresentando definições na ótica de diversos autores; também foi feita uma exposição das abordagens e trabalhos mais significativos sobre o assunto, recaindo a atenção naquele que norteou o presente estudo. O segundo item referiu-se a conceitos e de qualidade, que resultaram em diferentes filosofias ou abordagens de qualidade. Então se conceitua o selo de qualidade ISO 9000.

#### 2.1.1 Qualidade de Vida no Trabalho

As origens da qualidade de vida no trabalho (QVT) remontam aos primeiros estudos empreendidos na compreensão dos aspectos humanos relacionados à motivação para o trabalho, por autores clássicos das teorias da motivação como Maslow, McGregor, Herzberg, entre outros, conforme Taylor (1999). Além destes, Emery Trist e colaboradores - criadores da abordagem sociotécnica - tiveram como mérito trabalhar de forma integrada o trinômio "indivíduo-trabalho-organização", visando à satisfação do trabalhador com o trabalho e no trabalho. Todos estes autores forneceram os subsídios necessários para a elaboração de um quadro conceitual do que atualmente se entende por qualidade de vida no trabalho.

No início deste século a administração científica introduziu a organização racional do trabalho. O principal mentor deste movimento foi Taylor, o qual iniciou seus estudos nas fábricas e constatou que os empregados, de uma forma geral, não se esforçavam para apresentar eficiência máxima em suas atividades.

Ainda de acordo com Taylor sugeriu que "o máximo de prosperidade somente

pode existir como o resultado do máximo de produção".

Assim sendo, a organização racional do trabalho, em que cada operação fosse cientificamente analisada, conduziria a melhor e única maneira de realizar uma tarefa com o menor esforço humano. Como resultado, obter-se-ia maior produtividade dos homens, das máquinas e, conseqüentemente, menor inversão de capitais.

De acordo com Taylor, existe uma correlação entre a prosperidade do empregado e a do empregador: ambos mantêm uma relação de independência, necessitando um do outro para a sua sobrevivência. Assim sendo, para o autor, era "preciso dar ao trabalhador o que ele mais desejava - altos salários - e ao empregador também o que ele realmente almejava - baixo custo de produção".

Desta forma, baseando-se na premissa de que o ser humano é "homoeconômico", por responder positivamente a crescentes incentivos monetários, oriundos de maior produtividade, o empirismo existente nas fábricas foi substituído pela organização racional do trabalho. A administração científica introduziu uma estrutura de trabalho centrada principalmente na eficiência e na produtividade, alcançadas pela crescente divisão das tarefas, hierarquias rígidas e padronização de mão-de-obra.

Neste sentido, a preocupação com a qualidade de vida tem levado pesquisadores a explorarem as condições globais em que se realiza o trabalho, principalmente numa tentativa de resgatar a humanização do ambiente total da empresa, com destaque para o conteúdo do trabalho, interações com colegas e outros setores e políticas da organização (RAMOS, 1995).

Grande parte da iniciativa e autonomia do trabalho foi removida pela ênfase sem limitações e sem preceitos em prol do empregador. A acentuada divisão de trabalho levou o empregado a conhecer apenas uma pequena parte do todo. E, por isso, é natural que ele perca a identidade e o significado do trabalho, que são fontes de auto-realização. Como conseqüência, a responsabilidade e o envolvimento com o trabalho também decrescem. Há uma perda do interesse pelo trabalho e pelo produto acabado, provocando declínio da qualidade, alto grau de rotação, absenteísmo, aumento da alienação e, conseqüentemente, queda da produtividade.



Em sua teoria, o psicólogo Abraham Maslow (FERNANDES, 1996) ressalta que o trabalhador possui outros fatores que influenciam na sua satisfação além do trabalho. Estas são realizações pessoais, reconhecimento no ambiente de trabalho, posição social, crescimento profissional permanente, promoções, treinamento, etc.

Este autor propõe uma hierarquia das necessidades do crescimento do ser humano, sugerindo que esta hierarquia é uma aproximação, e que existe uma simultaneidade de necessidades. A idéia de hierarquia implica o fato de que, para que um determinado nível seja ativado, é necessário que o nível imediatamente anterior a este esteja atendido. Em sua teoria Maslow (FERNANDES, 1996) também admite que exista uma certa sobreposição entre os níveis, não sendo absolutamente necessário que um nível esteja completamente atendido para que alguns elementos de um nível superiores se manifestem. Segundo Maslow (FERNANDES, 1996), as necessidades dividem-se em cinco níveis: fisiológicas, de segurança, sociais, de ego e de auto-realização.

A questão motivacional foi a principal origem para o tema qualidade de vida. Segundo Rodrigues (1994), a QVT tem sido uma preocupação dos estudiosos desde as pesquisas de Elton Mayo, em 1924, para verificar a correlação entre produtividade e iluminação no local de trabalho. Esta correlação, abordada pelos estudiosos com outros títulos, ou contextos, sempre esteve voltada para facilitar e trazer bem estar ao trabalhador na execução de sua tarefa, objetivando a melhoria da produtividade.

A teoria da motivação de Frederick Herzberg (1997) foi formulada com base em um estudo empírico, realizado, inicialmente, com 200 engenheiros e contadores de nove indústrias de fabricação de metais, localizados em Pittsburgh.

Após uma revisão e análise de teorias e pensamentos, relacionadas com o comportamento do indivíduo no trabalho, Herzberg (1997) levantou a hipótese dos dois fatores". Essa hipótese sugeria que os fatores que produziam satisfação no trabalho são distintos daqueles que produziam a insatisfação. O autor, em sua hipótese, considera que o oposto da satisfação com o trabalho não seria a insatisfação, mas, nenhuma satisfação com ele e igualmente o oposto da insatisfação seria nenhuma insatisfação com o trabalho.

Os fatores capazes de produzir insatisfação foram denominados pelo autor de higiênicos numa analogia à forma em que o termo é usado na medicina preventiva. Estes fatores expressam o impulso natural para evitar o sofrimento, causado pelo meio ambiente, mais os impulsos adquiridos que se tornam condicionados às necessidades biológicas básicas.

Herzberg (1997) apesar de ver como vitais os benefícios higiênicos, questiona a consumação das necessidades humanas no trabalho em termos totalmente higiênicos. Esta visão unilateral da natureza humana tem conduzido a desastrosas conseqüências de muito maior importância do que os custos monetários diretos destes programas para nossas organizações. Os fatores motivadores enfrentam barreiras e resistências para sua implantação, e o autor vê, como motivo principal, o medo dos gerentes inadequados que não estão preparados para o desafio dos adultos dominantes.

Propõe que os fatores motivacionais sejam implantados nas organizações a partir do enriquecimento de cargo. Na proposta do autor, fica explícito que o enriquecimento do cargo propiciará a utilização eficiente do trabalhador. Esta proposição é contrária à racionalização do trabalho com meio para aumentar a eficiência, pensamento este muito divulgado na época.

O termo enriquecimento de cargo supõe enriquecer a tarefa, mas não podemos confundir-lo com o que se denominava de ampliação do cargo, usado por cientistas do comportamento que acreditavam que o indivíduo teria maior satisfação no trabalho se sua tarefa fosse ampliada, ou seja, fosse aumentada em número de operações.

Herzberg (1997) diz que "o enriquecimento do cargo" proporciona oportunidades para o desenvolvimento psicológico do empregado, ao passo que a ampliação do cargo simplesmente torna um cargo estruturalmente maior.

O foco central da investigação da Qualidade de Vida no trabalho visa ao questionamento das formas a serem adotadas para que "os cargos mostrem mais

produtivos e satisfatórios, com vantagem para as pessoas e organizações, mediante a reformulação do desenho de cargos e postos de trabalho".

A tecnologia de QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) pode ser utilizada para que as organizações renovem suas formas de organização no trabalho, de modo que, ao mesmo tempo em que se eleve o nível de satisfação do pessoal, se eleve também a produtividade das empresas, como resultado de maior participação dos empregados nos processos relacionados ao seu trabalho.

O conceito de QVT é, de certa forma, abrangente, e precisa ser definida com clareza, uma vez que, como enfatiza Fernandes (1996), os cargos e postos de trabalho representam não apenas uma fonte de renda para os trabalhadores, mas também um meio de satisfazerem suas necessidades de toda ordem, com reflexos evidentemente em sua qualidade de vida.

Mesmo em países onde tais estudos se encontram bastante desenvolvidos, como nos EUA, Canadá e França e de modo especial na Suécia, onde esta linha de pesquisas alcançou considerável desenvolvimento, "tal expressão não apresenta consenso em sua definição".

Justifica-se a preocupação com o conceito de QVT porque certas atividades empresariais, atribuindo-se o título de programas de QVT, constitui-se apenas em esquemas de manipulação, baseados em abordagens simplistas e míopes relativamente ao comportamento humano nas organizações, motivando críticas a movimentos orientados por esta linha de trabalho como sendo um "modismo" da área de Recursos Humanos. Por outro lado, constata-se que o simples uso da expressão "qualidade de vida" induz à imediata associação com melhorias nas condições físicas e de instalações, atendimento a reivindicações salariais, redução da jornada de trabalho e outras medidas do gênero que, sem dúvida, tem implicação de custos adicionais.

A idéia de que a QVT está relacionada com o projeto ergonômico dos postos de trabalho, referente à organização, limpeza, segurança, conforto ambiental,

controle da poluição física e acústica, controle da temperatura e da luminosidade, não se restringe exclusivamente às condições físicas, mas também inclui itens como oferecimento de benefícios sociais e, o mais importante, as relações de trabalho e o ambiente social, onde é proporcionado ao trabalhador o seu desenvolvimento como pessoa capaz de refletir e de produzir idéias (ANDRADE FILHO, 2004).

O conceito de QVT é a aplicação concreta de uma filosofia humanista, pela introdução de métodos participativos, visando a modificar um ou diversos aspectos do meio do trabalho, a fim de criar uma situação nova, mais favorável à satisfação dos empregados e a produtividade da empresa. Além da concordância e boa intenção de todos os participantes de uma empresa, é necessário desenvolver a competência técnica. Deste modo, o treinamento de todos é fundamental para a participação (ANDRADE FILHO, 2004).

A forma como as empresas alocam elementos para a manutenção e o desenvolvimento de seus recursos humanos, é de extrema importância. Manter os empregados saudáveis está diretamente ligado à performance da companhia.

Segundo Nadler & Lawler (FERNANDES, 1996), QVT é um modo de pensar sobre as pessoas, trabalho e organizações. Seus elementos distintos são as preocupações sobre o impacto do trabalho sobre as pessoas e a efetividade organizacional e a idéia de participação na solução de problemas organizacional e tomada de decisão.

Como decorrência natural de tais inferências, surgem as barreiras opondo-se à implantação de programas de QVT, como algo que acarretará despesas às empresas.

Na verdade, porém, são as reformulações ao nível do trabalho em si que constituem o objetivo principal das ações implicadas na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), visando garantir maior eficácia e produtividade e, ao mesmo tempo, o atendimento das necessidades básicas dos trabalhadores. Assim sendo, quando adequadamente proposto, um programa de QVT tem como meta "gerar uma

organização mais humanizada", na qual o trabalho envolve, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia do cargo, recebimento de recursos de "feedback" sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e com ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo.

É evidente que nem todos os problemas de produtividade das empresas, e que nem todo tipo de insatisfação do empregado, em qualquer nível, pode ser resolvido pela tecnologia da QVT. Entretanto, sua aplicação conduz, sem dúvida, a melhores desempenhos, ao mesmo tempo em que evita maiores desperdícios, reduzindo os custos operacionais. Isto porque os programas de Qualidade Total exigem pessoas que "saibam fazer"; sendo assim, mas acima de tudo que "queiram fazer" mais e melhor, precisam contar com empregados satisfeitos. Ou seja, mais do que nunca as empresas têm que ser competitivas, e para tal tem que se preocupar com as pessoas, porque é através do comprometimento das pessoas com as propostas da empresa que os resultados serão atingidos com sucesso.

Autores clássicos como Maslow e Herzberg (FERNANDES, 1996), preocuparam-se com fatores motivacionais ligados às necessidades humanas, com reflexos no desempenho e na auto-realização do indivíduo. Outros pesquisadores como Walton, Lippit, Westley, Belanger, Werther & Davis, Hackman & Oldham, entre outros, citados por Fernandes (1996), estruturaram modelos que identificam fatores determinantes da QVT nas organizações.

O modelo de Walton (FERNANDES, 1996) sugere oito categorias conceituais para avaliar QVT nas organizações: Compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso e desenvolvimento capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida, relevância social na vida do trabalho.

O modelo de Werther e Davis (FERNANDES, 1996) diz respeitosa elementos organizacionais, ambientais e comportamentais que afetam o projeto de cargos em termos QVT.

O modelo de Westley, adaptado por Ruschel, citado em Fernandes (1996) apresenta quatro indicadores de OVT: o econômico, o político, o psicológico e o

sociológico. Já o modelo de Belanger (FERNANDES, 1996) apresenta aspectos ligados a: trabalho em si; crescimento pessoal e profissional; tarefas com significado e funções e estruturas organizacionais abertas. Os modelos apresentados servem como indicadores para análise de QVT, sua utilização depende do tipo de empresa que se quer aplicar.

### 2.1.2 Filosofias de qualidade na organização e ISO 9000

O farto material publicado sobre qualidade total, a partir de várias visões de seus idealizadores e seguidores, gerou diferentes filosofias no que concerne ao conjunto de elementos que a formam, apresentando alguns conceitos e orientações metodológicas que diferem entre si. As filosofias japonesas, americanas e européias são agora comentadas, com o fito de apresentar o foco de cada uma delas e também com vistas a apontar como elas encaram o papel do elemento humano em seu sistema de qualidade.

De acordo com Taylor (1999), a filosofia japonesa tem como foco central, além de todos os elementos estatísticos, o ser humano e, pelo menos em tese, esta é a filosofia de qualidade que mais privilegia a qualidade de vida no trabalho. Fatores culturais somados à destruição do Japão com o advento da Segunda Guerra Mundial, entre outras variáveis, fizeram com que os preceitos do americano Deming fossem inicialmente assimilados de modo mais profundo pelos japoneses do que pelos americanos, local de onde o movimento de qualidade total é oriundo.

Tal filosofia de administração vê o empregado como a força motriz responsável pelo êxito da qualidade total. O Controle da Qualidade Total (TQC) japonês baseia-se nos conceitos de Deming além de contemplar as teorias de motivação de Abraham Maslow por meio de políticas de recursos humanos, que em sua essência são diferentes das ocidentais. Somado a isto, o TQC fundamenta-se na idéia de que a inspeção pode ser reduzida quando todos os produtos atingirem

um padrão uniforme. Neste sentido, "o controle estatístico da qualidade ajuda a alcançar essa meta, pois utiliza as ferramentas estatísticas, durante o processo de fabricação, para controlar e prever a qualidade do produto" (YAMAMOTO e MOORI, 1996).

O TQC conjuga métodos administrativos que são difundidos a todas as pessoas da organização com o desenvolvimento de um clima que conduza à satisfação. Desta maneira, o resultado do trabalho de cada empregado deve estar revestido de um significado qualitativo. Neste sentido, o TQC é calcado essencialmente em programa de educação e treinamento, que objetiva uma mudança na maneira de pensar a própria organização, ou seja, propõe uma mudança no sistema de crenças e valores organizacionais (CAMPOS, 1992).

Na ótica de Campos (1992), o TQC no estilo japonês obterá êxito se proporcionar o crescimento do ser humano dentro da empresa, motivo pelo qual o programa de qualidade tem ênfase acentuada em políticas de recursos humanos. Para o autor, não há como falar em competitividade sem ter pessoas competentes e dedicadas a transformar a empresa onde trabalham.

Os adeptos desta abordagem crêem que o objetivo principal da empresa, sua sobrevivência por meio da satisfação das pessoas, pode ser atingido pela prática do TQC, uma vez que o este possui as seguintes características básicas (CAMPOS, 1992). É um sistema gerencial que parte do reconhecimento das necessidades das pessoas e estabelece padrões para o atendimento destas necessidades; é um sistema gerencial que visa a manter os padrões que atendam às necessidades das pessoas; é um sistema gerencial que visa melhorar (continuamente) os padrões que atendem às necessidades das pessoas, a partir de uma visão estratégica e com abordagem humanista.

A abordagem japonesa credita às organizações a missão de satisfação e realização de parte do potencial do ser humano. Para tanto, enfatiza o trabalho em equipe e o envolvimento direto dos empregados tanto para identificar problemas, como para propor soluções. Desta maneira, as organizações que melhor atenderem a estes preceitos obterão o lucro desejado; portanto o Controle da Qualidade Total é uma filosofia administrativa centrada nas pessoas.

Por sua vez, a filosofia americana trabalha o conceito de TQM em outra perspectiva: enfatiza a questão da estratégia e da produtividade, em consonância com seu mercado externo. Garvin (1992), Teboul (1991) e Hunt (1998) identificam o foco de TQM nos clientes externos à organização. A qualidade total, no contexto americano, é entendida como variável estratégica que deve ser trabalhada para obter ganhos de competitividade no mercado externo. Por este viés, deixa de ser "uma função isolada independente, dominada por técnicos especialistas. Em número cada vez maior de empresas ela tem-se incorporado ao sistema empresarial como um todo" (GARVIN, 1992).

Na perspectiva de Taylor (1999), a qualidade total passa a ser vista como "um conjunto de dimensões relacionadas ao produto, à produção e ao cliente, assumindo que este conjunto precisa ser flexível e estar constantemente recriando diferenciais da empresa que se traduzam por ganhos de competitividade".

Esta abordagem apresenta uma característica importante: a valorização real que dá aos empregados, aumentando os seus salários, benefícios diretos e indiretos, e capacitação, de forma que reverta em maior qualidade e produtividade todo o investimento. Isto significa dizer que, para uma organização que administra a qualidade de forma estratégica, "qualificar as pessoas não se apresenta como um problema, mas como solução, uma vez que estas impelem a organização a se desenvolver através de suas demandas por melhores oportunidades" (TAYLOR, 1999).

Conforme Taylor (1999) "o TQM é uma filosofia que se aplica a todas as partes da organização". Uma de suas premissas centrais é a concepção de consumidores e de fornecedores internos - clientes uns dos outros – que possibilitam em cada parte da organização identificar sua contribuição para o desempenho da qualidade global. Para tanto, esta escola ressalta o papel e as responsabilidades de cada empregado de uma organização em influenciar os resultados da qualidade e, assim, por vezes, reforça a idéia de delegar poder aos indivíduos (*empowerment*) para melhorarem sua parte na operação.

Embora exista vasta produção americana sobre o assunto, cuja ênfase não está nas pessoas, mas na questão da produtividade (o desenvolvimento dos



empregados só ocorre em função deste objetivo): autores de referência em qualidade total tais como Crosby (1979) e Deming (1990) enfatizam a importância das pessoas para o êxito do TQM. Esta revisão quanto à participação mais efetiva das pessoas é fruto de uma mudança quanto à natureza do trabalho e da própria percepção que as pessoas tem acerca deste. Neste sentido, a administração precisa avaliar, de forma explícita, como seus sistemas e práticas afetam a lealdade, a dedicação e o comprometimento dos colaboradores (em todos os níveis) para com a organização, e se a administração promove ou inibe a contribuição plena das habilidades, dos conhecimentos e da criatividade dos empregados (TAYLOR, 1999).

Por fim, a filosofia européia, demonstra-se abrangente, pois considera nove elementos que devem ser observados pelas organizações na busca da excelência (TAYLOR, 1999). Estes nove elementos estão descritos brevemente a seguir.

1. Liderança: relaciona-se a como o comportamento e as ações da equipe executiva e todos os outros líderes inspiram, suportam e promovem a cultura do TQM.

2. Política e estratégia: diz respeito a como a organização formula, emprega, revisa suas políticas e estratégias e transforma estas em planos e ações.

3. Administração das pessoas: refere-se ao modo como a organização permite e incentiva o desenvolvimento total do potencial de seu pessoal.

4. Recursos: versa sobre como a organização administra seus recursos de forma eficiente e eficaz.

5. Processos: está relacionado a como a organização identifica, administra, revisa e melhora seus processos.

6. Satisfação dos clientes: trata do que a organização está conseguindo em relação à satisfação dos seus clientes externos.

7. Satisfação das pessoas: trata do que a organização está conseguindo em relação à satisfação de seus colaboradores.

8. Impacto na sociedade: trata do que a organização está conseguindo em relação à satisfação das necessidades e as expectativas da comunidade local, nacional e internacional.

9. Resultados dos negócios: trata do que a organização está conseguindo em

relação aos seus objetivos de negócios planejados e à satisfação das necessidades e expectativas de qualquer um que esteja envolvido em função de interesses financeiros ou não com a organização.

Cada um desses nove elementos está inserto em dois critérios que podem ser utilizados para avaliar o êxito da organização. O primeiro critério são os resultados (6, 7, 8, 9), que indicam o que tem sido alcançado; o segundo são os possibilitadores (1, 2, 3, 4, 5), que indicam como estes resultados estão sendo atingidos.

Assim, tendo em vista a forte ênfase da cultura européia na normatização, isso às vezes tem provocado alguns desvirtuamentos da abordagem de qualidade total, pois erroneamente se assume que qualidade na escola européia é representada pela ISO, o que é um reducionismo. Com isso, limita-se a visão de qualidade e adota-se um modelo que privilegia apenas um aspecto, em detrimento dos outros. Tal visão inadvertidamente vem sendo assimilada no Brasil, por alguns empresários.

Em linhas gerais, a ISO centra-se na normatização, padronização e na estatística. A série ISO 9000 é composta por quatro conjuntos de normas: ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 e ISO 9004, a norma ISO 9000 contém as diretrizes para a seleção e uso das demais normas que a compõem, fornecendo orientações básicas sobre a estruturação delas, conceitos básicos de sistemas e qual a norma mais adequada para cada caso. As normas ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003 são utilizadas em condições contratuais e as auditorias de certificação são realizadas com base nestas normas. Vale ressaltar que a ISO 9001 é a mais completa e abrangente das três normas (OLIVEIRA, 1995).

As normas ISO 9000- Sistemas de qualidade - foram elaboradas, inicialmente, enfocando a necessidade de "manejo de qualidade". Nessas normas, a qualidade é entendida como "todas as características de um produto ou serviço que são exigidas pelo consumidor" e o manejo de qualidade como o que a organização necessita assegurar que seu produto tem em conformidade com as exigências do consumidor.

Essa família de normas representa um consenso internacional em boas práticas de manejo que pretendem assegurar que a organização pode fornecer produtos ou serviços que atendam as exigências de qualidade do cliente. Essas boas práticas representam um conjunto de requerimentos padrões para um sistema de

manejo de qualidade, não importando o que a organização faz, seu tamanho, ou se pertence ao setor público ou privado. Assim, a ISO 9000 estabelece os requerimentos que seu sistema de qualidade necessita enfocar, entretanto; não indicam como será realizada a implementação prática de seus critérios, porque o objetivo principal é a obtenção dos resultados, deixando flexibilidade para que as organizações a incorporem dentro de suas próprias peculiaridades.

As normas ISO 9000 tratam, portanto, dos requisitos dos sistemas de qualidade estabelecidos através de procedimentos que buscam avaliar: a qualidade na especificação, desenvolvimento, produção, instalação e serviço pós-venda; qualidade na produção, instalação e serviço pós-venda; qualidade da inspeção e ensaios finais. Essas normas especificam os requisitos necessários para a implantação, acompanhamento de processo de produção e de satisfação do cliente em termos de prevenção quanto a não conformidades em todas as etapas de elaboração do produto, incluindo serviços de pós-venda.

## 2.2 Palavras chaves

*Qualidade; Melhoria contínua; Tarefa; Trabalho; Processo; ISO 9000.*

## 2.3 Conceituação das palavras chaves

Os conceitos são utilizados para formular o problema e planejar a forma de solucioná-lo. Como em pesquisa se lida com objetos, acontecimentos e suas propriedades, no planejamento da pesquisa, faz-se necessário decidir antecipadamente que objetos, acontecimentos e propriedades importam conceituar (ACKOFF, 1975). Assim, este item apresenta os conceitos relevantes para a resolução da problemática de pesquisa em estudo.

- **Qualidade:** "quanto produtos e serviços [são adequados] às necessidades do cliente. Os clientes tanto podem ser internos quanto externos ao sistema organizacional" (HUNT, 1988).

- **Melhoria contínua:** o TOM "baseia-se num aprimoramento contínuo de processos, significando que é uma busca sem fim, cíclica, de melhores caminhos para fazer as coisas" (HUNT, 1988).
- **Tarefa:** "uma ação ou um conjunto de ações que levam a um resultado imediato, passível de *avaliação*. Uma tarefa é considerada completa, quando produz um resultado [portanto]; os dois elementos básicos de uma tarefa são as ações e o seu resultado direto" (TAYLOR, 1999).
- **Trabalho:** "aplicação das capacidades humanas para proporcionar o domínio da natureza, sendo responsável pela própria condição humana. Acompanha a noção de empenho e esforço para atingir determinado objetivo" (TAYLOR, 1999).
- **Processo:** "é uma combinação de trabalho, equipamento, informação, matéria prima e métodos com vista a um resultado" (TEBOUL, 1991).
- **ISO 9000:** A série ISO 9000 é um conjunto de normas destinadas a certificar a qualidade dos processos de uma empresa. Foi elaborada através de um consenso internacional sobre as práticas que uma empresa pode tomar a fim de atender plenamente os requisitos de qualidade do cliente, de acordo com o Programa SEBRAE da Qualidade Total para Micro e Pequenas Empresas.

### 3 Metodologia geral e de coleta de dados

Tipo de Pesquisa: Conforme foi citado anteriormente, o tipo de pesquisa se constitui em um estudo de caso único de uma empresa de prestação de serviços

ambientais de Curitiba que recebeu o selo de qualidade ISO 9000 em fevereiro de 2005, sendo a última auditoria em 26 de fevereiro de 2005.

**Abordagem:** Quantitativa, dentro de uma linha epistemológica positivista determinista.

**Instrumento de coleta de dados:** Questionário de 14 questões de Hackman e Oldham (1980) – (versão reduzida). O questionário aplicado no presente estudo foi utilizado por Taylor, C.R (1999) em sua tese de Mestrado, portanto tal instrumento foi anteriormente validado. O questionário está no anexo do presente trabalho, assim como o método de análise dos dados.

**Nível da análise:** Foi aplicado um questionário em indivíduos que pertencem à organização estudada e estiveram presentes no processo de certificação do selo de qualidade ISO 9000, que se deu em fevereiro de 2005. O setor a ser aplicado os testes é o Comercial e de Recursos Humanos. Desse modo, a análise será individual, analisando o ser humano dentro de uma organização, porém seu comportamento, analisando por dedução, influenciará a cultura organizacional. Foi avaliada a motivação do funcionário em apenas um momento, porém o questionário se refere tanto com a situação atual do momento da aplicação quanto com a motivação que o sujeito possuía antes da certificação do selo ISO 9000. O instrumento de análise de dados está no anexo do presente trabalho.

**Descrição das atividades:** O questionário foi entregue no setor de Recursos Humanos da organização estudada no dia 27 de maio de 2005, sexta feira. Os setores que se esperam que respondas a pesquisa são o de Recursos Humanos e Comercial. Quando os questionários foram entregues, havia 6 funcionários no setor de Recursos Humanos e 27 no setor Comercial. Desses, apenas 3 funcionários do setor Comercial ainda não trabalhavam na organização antes de 60 dias da auditoria de certificação do selo ISO 9000. Só serão validados os questionários respondidos por indivíduos que estavam na organização no período de 60 dias anteriormente ao da certificação do selo ISO 9000, que se deu em 26 de fevereiro de 2005. Desse modo, a população a ser estudada é de 30 funcionários. Os questionários foram recolhidos em 10 de junho de 2005, sexta feira. A partir de então os dados foram compilados e inseridos no programa Microsoft Excel 2000. Os resultados obtidos

foram então interpretados para então corroborar ou não com a teoria apresentada, que afirma que a motivação do funcionário está diretamente ligada com os processos de qualidade organizacionais.

## **4 Dados da Empresa**

No presente capítulo será descrito um breve histórico da organização estudada, assim como seu tamanho, seus objetivos específicos, suas diretrizes e sua departamentalização. Lembramos que o verdadeiro nome da organização foi preservado, sendo substituído pelo nome fictício de Cleaner Forever S.A.

### **4.1 Breve histórico**

Voltada para a prestação de serviços ambientais, a Cleaner Forever S.A., fundada em 1940, nasceu com a missão específica de contribuir com o desenvolvimento do Brasil. Sua história está associada a empreendimentos indispensáveis para o progresso e crescimento do país. A partir de 1960, a empresa foi incorporada a CAP Engenharia, um dos maiores grupos empresariais nacionais, especializando-se nos segmentos de Engenharia e Conservação Ambiental.

A partir 1985, a Cleaner Forever S.A. iniciou a prestação de serviços de limpeza urbana e saneamento. Após uma política de investimentos em tecnologia de ponta, novos equipamentos, pesquisa e capacitação de funcionários, e passou a atuar especificadamente na área ambiental. Como filosofia, busca a constante atualização com as melhores práticas e por novas soluções no mercado interno e mundial. Nesse sentido, a Cleaner Forever S.A., em parceria com o Grupo Delta, tem a Verde Soluções Ambientais, empresa especializada em tratamento e destinação final de resíduos industriais e recuperação de áreas degradadas.

Em fevereiro de 2005 a organização conseguiu a certificação do selo de qualidade ISO 9000, após auditoria final realizada em 26 de fevereiro de 2005.

## **4.2 Tamanho da organização (filiais, nº de funcionários, etc.)**

800 funcionários.

R\$ 100 milhões em receita anual.

Mais de 500 mil habitantes atendidos diariamente em limpeza urbana.

Mais de 200 clientes industriais e comerciais.

A Cleaner Forever S.A. representa a soma de diversas Unidades Regionais de Negócios que atuam como centros de resultados através da venda e operação de produtos da empresa. O desafio maior da Cleaner Forever S.A. é melhorar continuamente o desempenho de cada uma de suas Centrais de Negócios:

Central São Paulo

Central Rio de Janeiro

Central Sul

A Central Sul é responsável pelo desenvolvimento e gestão de negócios nos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, representando o centro de resultados de suas diversas Unidades de Negócios e contratos.

Promover a criação de uma cultura empreendedora e inovadora na Cleaner Forever S.A. por meio do registro, divulgação e compartilhamento de conhecimento gerado pelas pessoas, conhecimento este que visa contribuir com o crescimento da companhia como uma empresa sustentável.

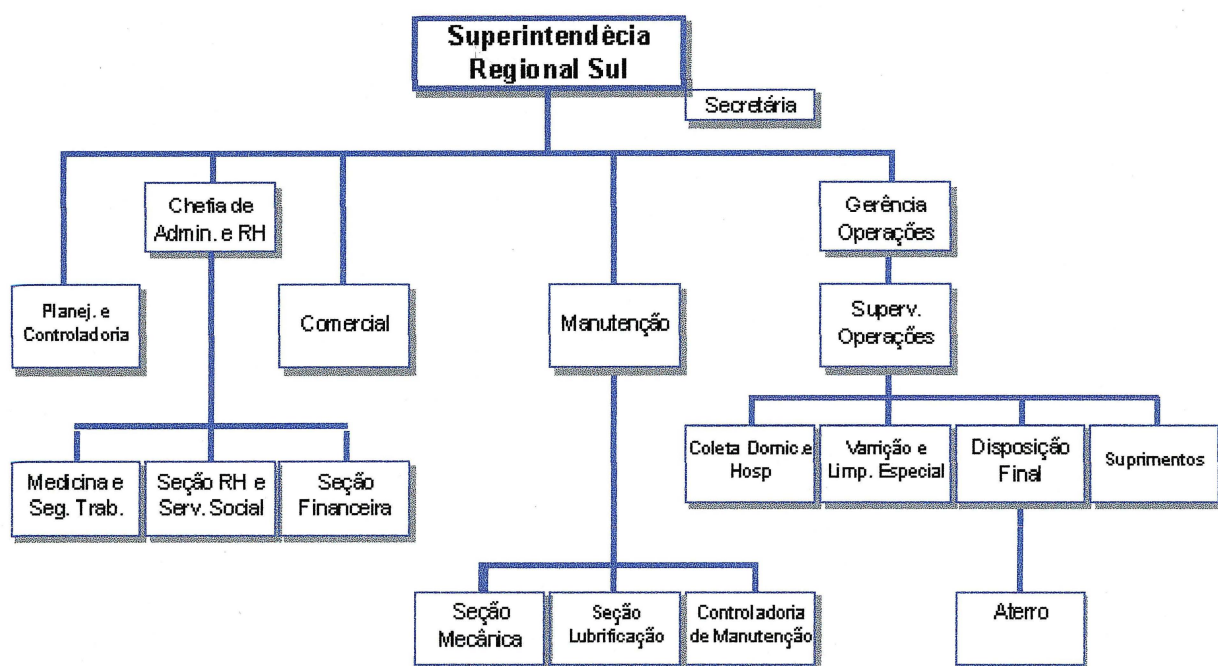
## **4.3 Objetivos específicos da organização**

- Proporcionar a formação de uma cultura inovadora e ambiente criativo;
- Estimular as pessoas a inovar;
- Estimular o compartilhamento do conhecimento;
- Aumentar a produtividade;
- Proporcionar maior valorização e interação entre as pessoas;
- Melhorar o clima organizacional.

#### 4.4 Diretrizes

- Alinhamento às diretrizes definidas pela Direção da Empresa;
- Aumentar a produtividade;
- Melhoria contínua da satisfação dos clientes e empregados;
- Melhoria contínua da relação/interação com a sociedade;
- Compartilhar conhecimento.

#### 4.5 Departamentalização (organograma)



### 5 Análise dos resultados

Os questionários foram recolhidos em 10 de junho de 2005, sexta feira, no setor de Recursos Humanos da organização estudada. Dentro da população de 30 pessoas que a pesquisa de destinava, foram recolhidos 100% dos questionários, todos considerados válidos.

A pontuação de cada item a ser analisado do questionário (anexo I), foi submetido aos critérios de análise descritos no anexo II. Para cada um dos cinco



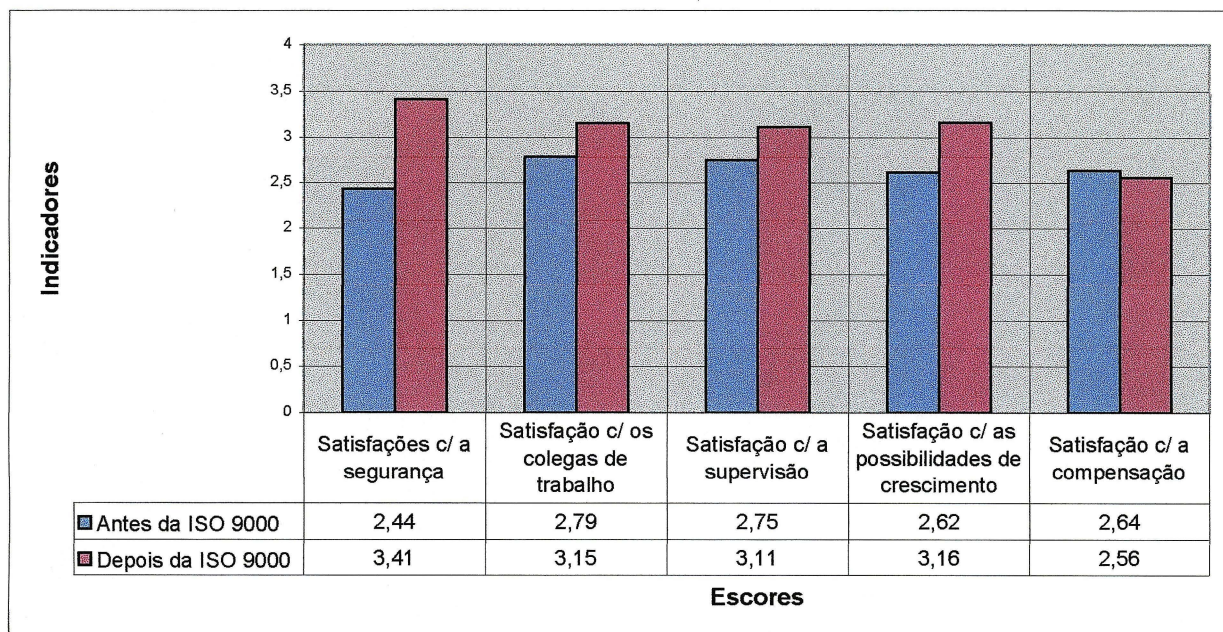
itens, tirou-se a média aritmética entre as respostas entre todos os funcionários pesquisados.

**Quadro 1 - Escores obtidos das satisfações específicas antes e depois da implementação do selo de qualidade ISO 9000.**

Satisfações específicas	Antes da ISO 9000	Depois da ISO 9000
Satisfações com a segurança	2,44	3,41
Satisfação com os colegas de trabalho	2,79	3,15
Satisfação com a supervisão	2,75	3,11
Satisfação com as possibilidades de crescimento	2,62	3,16
Satisfação com a compensação	2,64	2,56

Fonte: dados de pesquisa.

**Gráfico 1 – Escores obtidos das satisfações específicas antes e depois da implementação do selo de qualidade ISO 9000.**

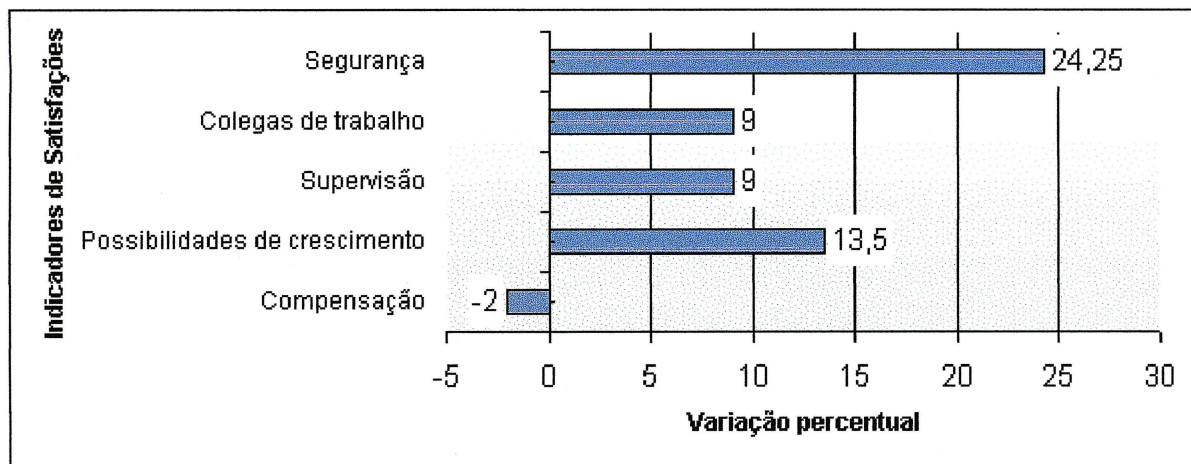


Fonte: dados de pesquisa.

A partir dos dados obtidos, foram analisadas as variações percentuais entre os indicadores de satisfações depois da implementação de um selo de ISO 9000,

levando-se em conta o momento anterior e posterior da implementação do selo de qualidade ISO 9000 na organização estudada. As variações positivas mostram um aumento nos indicadores de satisfação. Variações negativas significam uma diminuição dos indicadores de satisfações, como demonstrado no gráfico a seguir.

**Gráfico 2 – Variações das satisfações específicas depois da implementação do selo de qualidade ISO 9000.**



Fonte: dados de pesquisas.

O indicador satisfação com a segurança obteve uma variação de 24,25% (gráfico 2); os funcionários percebem o tipo de atividade que executam como segura. Um outro fator que pode ter influenciado nesse indicador foi a realização da semana da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) no mês de dezembro de 2004, na qual os integrantes da CIPA realizaram palestra sobre a importância da segurança na organização e a correta utilização dos EPIs (equipamentos de segurança individuais).

Nos indicadores de satisfação com os colegas de trabalho e com a supervisão, houve resultados semelhantes, resultando num aumento de 9% em ambos os casos. Embora o trabalho não ofereça muitas oportunidades de conhecer outras pessoas, a satisfação com os colegas de trabalho foi percebida como satisfatória pela maioria dos entrevistados. Na satisfação com a supervisão, embora a maioria a tenha classificada como satisfatória esse fator poderia ter apresentado

melhor desempenho, visto que é o segundo fator com o índice mais baixo depois da certificação do selo da ISO 9000, conforme o quadro 1.

O único índice que apresentou uma variação negativa (-2%, conforme o gráfico 2) foi a satisfação com a compensação. De acordo com o quadro 1, diminuiu de 2,64 para 2,56 pontos após a implementação do selo de qualidade ISO 9000. Uma provável razão para tal performance é o fato dos salários e benefícios não serem reajustados nem primeiro momento após a implementação da ISO 9000. Segundo o estudo de Taylor (1999), mesmo as empresas consideradas excelentes para se trabalhar no Brasil apresentam problemas quanto a salários e benefícios.

Finalmente, na satisfação com as possibilidades de crescimento, obteve-se um aumento percentual de 13,5%. Embora, de maneira geral, os funcionários pesquisados não se encontrem satisfeitos com a compensação, o indicador referente à possibilidade de crescimento pessoal foi avaliado positivamente. O plano de carreiras que foi desenvolvido durante a implementação da ISO 9000 provavelmente influenciou para um aumento nesse índice.

Segundo os critérios de análise do instrumento utilizado para verificar o nível de QVT dos funcionários analisados da organização estudada, obteve-se como resultado geral que antes da implementação do selo de qualidade da ISO 9000 o nível de QVT era de 2,64, considerado normal. Após a implementação da ISO 9000, segundo a percepção dos 30 entrevistados, que significa 100% dos funcionários dos Recursos Humanos e Comercial que atuavam a mais de dois meses antes da última auditoria para a implementação da ISO 9000, e 3,75% dos 800 funcionários, o nível de QVT é de 3,07, considerado satisfatório.

## 6 Conclusão

A hipótese da pesquisa de que a implementação de um selo de ISO 9000 afeta a qualidade de vida no trabalho, ao alterar as dimensões básicas da tarefa pôde ser corroborada. Por sua vez, os resultados auferidos em relação às dimensões básicas da tarefa corroboram a literatura.

Com a elaboração desta monografia se tornou possível identificar aspectos relacionados com a qualidade de vida no trabalho, as ferramentas ou instrumentos que contribuem ou interferem na produtividade no trabalho e sua medição com relação a implementação de um selo de qualidade ISO 9000.

Infelizmente percebidos por poucos, a qualidade de vida no trabalho é um dos meios que podem ser utilizados para atrair e manter os talentos humanos vitais para o funcionamento efetivo e bem sucedido das organizações. Em um programa de qualidade como a ISO 9000 em geral se dirige para o aperfeiçoamento de aspectos internos da organização - processos, ações e estruturas que, ao serem refundidos, irão refletir-se diretamente na melhoria do produto e na eficiência dos métodos e técnicas com que esse é conseguido. O programa de qualidade trata, assim, de questões relativas a: custos de produção, melhoria de processos de fabricação, obtenção de maior quantidade de produtos com maior precisão quanto ao cumprimento de suas especificações técnicas, maior rapidez de produção, menos desperdícios, menos defeitos no produto final, utilização otimizada das metodologias e do equipamento usado na produção. A questão humana ocupa uma posição mais em segundo plano, sendo considerada um dos quesitos que são atendidos para o sucesso do programa (OLIVEIRA, 1994). Desse modo percebe-se que na implementação de um selo de qualidade se privilegia mais o aspecto burocrático e de normatização do que a compreensão da qualidade como filosofia de administração da organização.

## 7 Bibliografia

ACKOFF, Russel L. **Planejamento Empresarial** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1975.

ANDRADE FILHO, E. F. de **Estudo de caso: Qualidade de vida no trabalho**. Monografia de especialização: Curitiba, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração / Universidade Federal do Paraná - CEPPAD/UFPR, 2004.

CAMPOS, V.F. **TQC: controle de qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CROSBY, Philip. **Quality is Free** New York: McGraw-Hill, 1979.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: A revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva 1990.

FERNANDES, EDA. **Qualidade de Vida no Trabalho: Como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

GARVIN, David. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

HACKMAN, J. R., e OLDFHAM, G. R. **Work Redesign** Reading, Ma: Addison-Wesley, 1980.

HERZBERG, FREDERICK. **Gestão de Pessoas e não de Pessoal** Harvard Business Review Book: Campus, 1997.

HUNT, E. K. SHERMAN, Howard J. **História do pensamento econômico**. Petrópolis: Vozes, 1988.

MASLOW, A. H. **Motivation And Personality** New York: Harper, 1954.

MOORI, R. G. ; YAMAMOTO, E. M. . **Just-in-time, Filosofia e Pressupostos** Revista Economia & Empresa, Universidade Mackenzie - SP, v. 3, n. 1, p. 83-88, 1996.

OLIVEIRA, Marco Antônio de (org). **Mitos e realidades da qualidade no Brasil**. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, Marco Antônio de; **ISO 9000: Guia de implantação – guia da auditoria**. São Paulo: Atlas, 1995.

RAMOS, R.T. ***Psicopatologia do transtorno de pânico: efeito da terapêutica e delimitação diagnóstica.*** Tese de doutorado, Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

RODRIGUES, Marcus V. Carvalho. ***Qualidade de vida no Trabalho: Evolução e análise no nível gerencial.*** 2ª edição, Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

SEBRAE, ***Programa SEBRAE da Qualidade Total para Micro e Pequenas Empresas*** URL: <http://www.sebraemg.com.br>, acessado em 01 de maio de 2005.

TAYLOR, C.R. ***Qualidade de Vida no Trabalho: Resultados a partir da Implantação de um Modelo de Qualidade Total.*** Tese de Mestrado: Curitiba, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração / Universidade Federal do Paraná - CEPPAD/UFPR, 1999.

TEBOUL, James. ***Gerenciando a Dinâmica da Qualidade*** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

## 8 Anexos



## Anexo I

**SATISFAÇÃO COM O TRABALHO**

Responder às questões de acordo com a seguinte chave de respostas. Lembramos que as perguntas a seguir são totalmente de cunho acadêmico.

1	2	3	4
Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Totalmente Satisfeito

Em que medida você está satisfeito com as afirmações sobre o seu trabalho?


1. A segurança no emprego (estabilidade) que você tem.
- 1.1 A segurança no emprego que você tinha antes da ISO 9000.


2. O salário e benefícios que você recebe.
- 2.2 O salário e benefícios que você recebia antes da ISO 9000.


3. A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que você tem ao fazer o seu trabalho
- 3.1 A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que você tinha ao fazer o seu trabalho, antes da ISO 9000.


4. As pessoas com quem você se relaciona e convive em seu trabalho.
- 4.1 As pessoas com quem você se relacionava e convivia em seu trabalho antes da ISO 9000.




5. O respeito e tratamento que você recebe de seus superiores.  
5.1 O respeito e tratamento que você recebia de seus superiores antes da ISO 9000.


6. A sensação de realização que você tem ao fazer o seu trabalho.  
6.1 A sensação de realização que você tinha ao fazer o seu trabalho antes da ISO 9000.


7. Oportunidade de conhecer outras pessoas ao fazer o seu trabalho.  
7.1 Oportunidade de conhecer outras pessoas ao fazer o seu trabalho antes da ISO 9000.


8. O apoio e orientação que você recebe de seus superiores.  
8.1 O apoio e orientação recebido de seus superiores antes da SO 9000.


9. O pagamento pelo que você contribui para esta empresa.  
9.1 O pagamento pelo que você contribuía para esta empresa antes da ISO 9000.


10. A independência de pensar e agir que você tem ao fazer o seu trabalho.  
10.1 A independência de pensar e agir que você tinha ao fazer o seu trabalho antes da ISO 9000.


11. A segurança que você tem quanto ao seu futuro nesta empresa.  
11.1 A segurança que você tinha quanto ao seu futuro nesta empresa antes da ISO 9000.


12. A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto você está trabalhando.

12.1 A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto você estava trabalhando antes da ISO 9000.


13. O desafio que você enfrenta ao realizar o seu trabalho.

13.1 O desafio que eu enfrentava ao realizar o seu trabalho antes da ISO 9000.


14. A qualidade da supervisão que você recebe no seu trabalho.

14.1 A qualidade da supervisão que você recebia no seu trabalho antes da ISO 9000.

## Anexo II

### SATISFAÇÕES CONTEXTUAIS

Crivo de Correção do Questionário de Hackman e Oldham – (versão reduzida)

1. Satisfação com Segurança (SS)

$$SS = (1 + 11): 2 =$$

2. Satisfação com a Compensação (SC)

$$SC = (2 + 9): 2 =$$

3. Satisfação com os Colegas de Trabalho (SCT)

$$SCT = (4 + 7 + 12): 3 =$$

4. Satisfação com Supervisão (SSU)

$$SSU = (5 + 8 + 14): 3 =$$

5. Satisfação com as Possibilidades de Crescimento (SPC)

$$SPC = (3 + 6 + 10 + 13): 4 =$$

### CRITÉRIOS DE ANÁLISE

escore 1 a 1,9=> QVT insatisfatória

escore 2 a 2,9=> QVT normal

escore 3 a 3,9=> QVT satisfatória

escore 4 => QVT muito satisfatória

Obs. Para a obtenção do escore total de QVT, fazer a média simples dos cinco indicadores.