



ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ESTUDO DE CASO AMPLA E ENERGISA

Erika Sousa de Andrade (UERJ)

leka_1386@hotmail.com

Virginia Vaiano de Andrade (UERJ)

virginia_vi@ig.com.br

Grande parte das organizações nacionais e multinacionais está investindo cada vez mais em programas voltados para gestão de pessoa, afinal uns dos maiores bens que a empresa pode ter são os seus funcionários, pois através deles pode-se alcançar o sucesso ou o fracasso. Visto isso, reflexos dessas políticas podem ser mensurados através de pesquisas internas e externas, além de incentivar as organizações a participarem de prêmios como Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) ou Great Place To Work (GPTW).

Diante desse cenário, o presente estudo propõe identificar o alinhamento entre as variáveis da Cultura Organizacional (CO) e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de duas empresas distribuidoras de energia elétrica. Para tal análise uma pesquisa foi aplicada nas empresas Ampla e Energisa, para que os colaboradores atribuíssem importância e satisfação a uma série de atributos relacionados à CO e QVT.

Portanto, através do estudo, pode-se sugerir que existe alinhamento entre a Cultura Organizacional e a Qualidade de Vida no Trabalho tanto na Ampla quanto na Energisa.

Palavras-chaves: Qualidade de Vida no Trabalho. Relação. Importância.

1. Introdução

As pressões por produtividade e capacidade competitiva que as empresas vêm sofrendo tornam cada vez maiores as demandas por iniciativa, conhecimento e, principalmente, inovação sobre a gestão de pessoas. Com isso, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) passa a ser uma preocupação cada vez mais presente nas organizações, visando renovar e atender as necessidades do trabalhador no desenvolvimento de suas atividades profissionais, com o objetivo de aumentar a produtividade em torno da satisfação pessoal.

São evidentes os níveis de qualificação e instrução cada vez mais elevados dos profissionais no mercado, exigindo que as empresas sejam bem estruturadas para que seus colaboradores se sintam seguros diante de suas atividades, pois essa evolução dos profissionais cria nas organizações a necessidade de um gerenciamento mais adequado da força de trabalho que, que não mais se submete com facilidade a condições de trabalho inadequadas ou insatisfatórias. E, para conseguir fazer essa orientação, é necessário que a organização saiba para onde caminhar, neste ponto surge a necessidade de ter uma Cultura bem definida.

Hoje, algumas empresas usam seus traços culturais (visão, valores e fundamentos culturais) como forma de atrair e reter talentos. Pesquisas como a de Kotter e Heskett (1992) indicam que a cultura apresenta um forte e crescente impacto no desempenho econômico das organizações no longo prazo, por isso as organizações bem sucedidas estão adotando Culturas mais flexíveis e mais sensíveis para acomodar as diferenças sociais e culturais dos funcionários, impactando conseqüentemente na Qualidade de Vida desses.

Para melhor avaliação da QVT, abordou-se o conceito de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (GQVT), como sendo a articulação do diagnóstico, políticas e programas realizados pelas organizações pesquisadas, com o objetivo explícito ou não de impacto positivo na Cultura Organizacional e na Qualidade de Vida no Trabalho de seus funcionários. Conforme Oliveira e

Limongi-França (2001), são fatores críticos para essa gestão: conceito de QVT, produtividade, legitimidade, práticas e valores, perfil do gestor e, por fim, nova competência.

Além disso, o presente estudo busca a comprovação de uma relação entre a Cultura Organizacional de uma empresa e a Qualidade de Vida no Trabalho dos seus colaboradores. Para isso, apresenta-se um estudo sobre duas prestadoras de serviço do setor de energia, sendo usado como objeto de estudo os funcionários das Diretorias Comerciais da Ampla e da Energisa.

2. Referencial Teórico

2.1 Qualidade de Vida no Trabalho

Segundo Fernandes (1996), a QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) deve ser considerada como uma gestão dinâmica e contingencial, atentando-se aos fatores físicos, psicológicos e tecnológicos da organização que, em conjunto, afetam a cultura e interferem no clima organizacional, refletindo na produtividade e na satisfação dos colaboradores. Afinal, a taxa de satisfação de um cliente está direta e proporcionalmente relacionada à taxa de satisfação do colaborador, pois muito mais do que sistemas, ferramentas e métodos de trabalho, quem faz e garante a qualidade são as pessoas. Dessa forma, torna-se claro que um processo voltado para a qualidade deve ter comprometimento e participação de todo o quadro funcional, em que todos seus membros possuem voz ativa e poder de decisão.

Fernandes (1996) realiza ainda uma abordagem descritiva de diversos autores diferentes e suas opiniões a respeito da QVT, a fim de estabelecer uma conceituação prática a respeito do tema. Dessa forma, conclui que a Qualidade de Vida no Trabalho está diretamente relacionada à possibilidade de atendimento das necessidades humanas através do trabalho, alinhada as perspectivas das empresas, através de um gerenciamento adequado da força de trabalho.

Nesse contexto, proporcionando condições favoráveis imprescindíveis ao melhor desempenho e produtividade. Estas condições (dimensões da QVT) são evidenciadas nesta obra como sendo as

seguintes: condições de trabalho, saúde, moral, compensação, participação, comunicação, imagem da empresa, relação chefe-subordinado e organização do trabalho.

Com o advento dos Programas de Qualidade Total (PQT), tenha igualmente despertado o interesse por QVT no Brasil, em função da globalização do mercado em termos de uma maior abertura para importação de produtos estrangeiros (FERNANDES, 1996). Vale ressaltar, que empresas que buscam QVT só podem sustentar-se através de melhorias das condições de trabalho do colaborador.

2.2 Cultura Organizacional

Edgar Schein (1984) apud Quintella e Souza (2001) define Cultura Organizacional como um padrão de suposições básicas compartilhadas que um grupo adquire ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, que por funcionar tão bem é considerado válido e é, portanto, ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas, é algo que com o tempo vai sendo internalizado como verdade, passando a ser inquestionável. Exprime a identidade da organização e se constrói ao longo do tempo, constituindo um sistema coerente de significados que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos e do mesmo modo de agir.

A competição do mercado exige atitudes. Para garantir posicionamento estratégico, a empresa precisa desempenhar atividades diferentes das exercidas ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente, algumas empresas conseguem obter maior aproveitamento dos insumos do que outras, porque sabem eliminar o desperdício de esforços, adotam tecnologias mais avançadas, motivam melhor os funcionários ou conseguem melhores insights sobre o gerenciamento de determinadas atividades ou de um conjunto de atividades. E dessa necessidade de se relacionar fatores de competitividade externa e estratégia empresarial, surge a preocupação com a “aprendizagem organizacional”, pois é desse processo de aprendizagem em grupo que decorrem as mudanças duradouras numa organização. Na medida em que as pessoas são sensíveis ao que está acontecendo e desenvolvem uma consciência da situação, formam atitudes e crenças, que por sua vez levam-nas a desenvolver novas habilidades e capacidades. Este é um domínio de

mudanças lentas, influenciado por um nível mais alto, da ordem social e cultural na qual a empresa se insere.

3. Metodologia

Para elaborar o questionário a ser aplicado nesse estudo, foram usados como referencial o questionário sobre Cultura de Negócios (QUINTELLA e SOUZA, 2001) e a metodologia científica apresentada na abordagem de QVT de Fernandes (1996).

Devido à necessidade de utilizar-se para essa pesquisa dois questionários originalmente extensos, totalizando 111 perguntas, optou-se por fazer uma pré-seleção das perguntas objetivando a redução do questionário final para que não viesse a comprometer os resultados em virtude do comprometimento dos entrevistados, originado pela necessidade de comprometimento com outras atividades, além do desgaste e atenção naturais para questionários com essa extensão.

A metodologia científica apresentada por Quintella (2001) na abordagem da Cultura de Negócios utiliza-se de um questionário para cada dimensão:

- 1) Missão e Cultura: seu objetivo é avaliar os aspectos da cultura da empresa de uma maneira geral, nos aspectos que tangem a sua visão e os valores que ela prioriza.
- 2) Arquitetura Organizacional: para avaliar a estrutura de trabalho, como por exemplo, a comunicação dentro da empresa e os programas (avaliação e recompensas) oferecidos pelo RH, além disso trata das oportunidades oferecidas ao funcionário, tanto de crescimento profissional dentro da empresa, quanto de aprendizado.
- 3) Skills ou Habilidades: essa dimensão apresentou como objetivo avaliar as competências individuais e organizacionais, e como inovação e criatividade na elaboração das tarefas são permitidas e/ou incentivadas.
- 4) Lideranças: com o intuito de analisar como são avaliados o estilo gerencial, a tomada de decisão e a gerência dos resultados desenvolvidos na empresa.

5) Tolerância a mudanças: esse aspecto avalia como são os processos de mudança da empresa, seu histórico e como as pessoas se comportam diante de tal situação, como se envolvem com os processos e as possíveis resistências.

Com essas avaliações sobre cada aspecto, o questionário busca verificar a harmonia entre estas variáveis que compõem a Cultura Organizacional, ou seja, se essas estão trabalhando juntas de forma a gerar um melhor resultado para a companhia como um todo.

Para construir o questionário sobre QVT partiu-se do utilizado por Fernandes (1996), que é composto por 41 questões divididas em 10 blocos, sendo eles:

1) Questão introdutória: Visou detectar como o funcionário percebe a Qualidade de Vida no Trabalho.

2) Condições de trabalho: Objetivou explorar qual o nível de satisfação do funcionário com as condições ambientais físicas em que executam suas funções, abrangendo os seguintes itens: limpeza, arrumação e segurança.

3) Saúde: Esta dimensão buscou verificar a satisfação dos empregados quanto às ações da empresa no que se refere à saúde, em termos preventivos e curativos. Como itens investigados, estão: Assistência a Funcionários, Assistência Familiar, Educação/Conscientização e Saúde Ocupacional.

4) Moral: O principal objetivo deste bloco foi constatar a efetividade das ações gerenciais referentes a aspectos psicossociais que se refletem na motivação e moral do profissional, como, por exemplo: Identidade na Execução da Tarefa, Reações Interpessoais, Reconhecimento (“feedback”), Orientação para Pessoas e Garantia de Emprego.

5) Compensação: Nesta seção, buscou-se identificar o grau de satisfação dos funcionários em relação a práticas de trabalho e política de remuneração, incluindo os seguintes itens: Salários Fixos (equidade interna e externa), Salário Variável (bônus, participação nos resultados), Benefícios Oferecidos pela Empresa e Benefícios Oferecidos pelas demais empresas do mercado.

6) Participação: Analisou-se qual a percepção do entrevistado no que tange sua aceitação e engajamento nas ações realizadas, no sentido de gerar condições indispensáveis a sua

participação efetiva, incentivadas a partir de oportunidade relacionadas a: Criatividade, Expressão Pessoal, Repercussão de Ideias Dadas, Programas de Participação e Capacitação para o Posto.

7) Comunicação: Neste aspecto, procurou-se avaliar o nível de eficácia das comunicações internas, em todos os níveis, verificando o nível de informação sobre aspectos que lhe dizem respeito, tais como: Conhecimento de Metas, Fluxo de Informações, Notícias em Veículos Formais (jornais, revistas etc.).

8) Imagem da Empresa: Visou avaliar a percepção dos colaboradores em vista dos seguintes itens: Identificação com a Empresa, Imagem Interna, Imagem Externa, Enfoque no Cliente.

9) Relação Chefe-funcionário: O principal objetivo deste aspecto foi identificar a relação entre os níveis hierárquicos a partir dos seguintes itens: Apoio Sócio-Emocional, Orientação Técnica, Igualdade de Tratamento.

10) Organização do trabalho: A percepção dos funcionários a partir de novas formas de trabalho foi avaliada nos seguintes itens: Inovações/Métodos/Processos, Grupos de Trabalho, Variedade de Tarefas, Ritmo de Trabalho.

4. Análise dos Resultados

A investigação foi realizada no local de trabalho, através do envio por correio eletrônico (e-mail) de um texto explicativo sobre o propósito da pesquisa e um breve resumo sobre estudos anteriormente realizados nos dois aspectos (Qualidade de Vida no Trabalho e Cultura Organizacional), além de enfatizar a importância desse tipo de estudo para o desenvolvimento da empresa. Foi ainda apresentada uma breve explicação sobre a correta forma de preenchimento do questionário, para evitar possíveis erros na interpretação das perguntas e de seus objetivos.

Em termos de amostragem, o universo pesquisado constituiu-se de 39 colaboradores (26 Ampla e 13 Energisa), tendo sido retornados 25 questionários preenchidos (13 Ampla e 12 Energisa), representando um valor aproximado de 64% de participação do público-alvo pesquisado.

No gráfico a seguir, apresentam-se os resultados da relação entre as médias das avaliações de todos os entrevistados para QVT e Cultura Organizacional. Como é possível observar, as linhas têm traçados bastante parecidos, tanto nos critérios de avaliação quanto na importância, para ambas as empresas. Observa-se, ainda, que a QVT sempre avaliada de modo um pouco superior, ou seja, é considerada algo mais importante, mas é também, melhor avaliada.

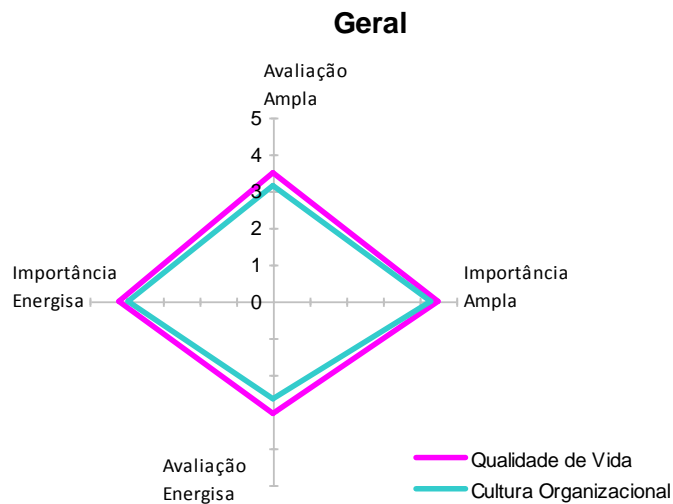


Gráfico 1 - Relação entre QVT e Cultura Organizacional

Além da observação do gráfico, é possível também identificar essa relação entre QVT e Cultura Organizacional através dos estudos de correlação linear, apresentados a seguir:

Ampla		Energisa	
Avaliação	Importância	Avaliação	Importância
84%	93%	80%	81%

Tabela 1 - Correlação entre QVT e Cultura Organizacional

Através desses dados podem-se notar resultados bastante elevados. Dessa forma, pode-se afirmar que foi diagnosticada uma relação direta entre QVT e Cultura Organizacional, evidenciando que as duas variáveis estão diretamente vinculadas, tanto a nível de importância quanto de avaliação.

Além disso, foram feitas análises segmentadas da Ampla e da Energisa por cargos, áreas e tempo de empresa com objetivo de serem identificadas particularidades e diferenças diante do resultado geral de QVT e Cultura Organizacional. No entanto, os resultados obtidos não apresentaram diferenças face à análise anterior. Somente para a segmentação por tempo de empresa na Energisa apresentou resultados pouco expressivos, não indicando a existência de uma correlação entre QVT e Cultura Organizacional sob essa forma de avaliação.

Abaixo seguem as tabelas com os valores encontrados para as segmentações:

Ampla		Energisa	
Avaliação	Importância	Avaliação	Importância
88%	76%	99%	94%

Tabela 2 - Correlação entre QVT e Cultura Organizacional: Cargos Ampla e Energisa

Ampla		Energisa	
Avaliação	Importância	Avaliação	Importância
95%	95%	90%	46%

Tabela 3 - Correlação entre QVT e Cultura Organizacional: Áreas Ampla e Energisa

Ampla		Energisa	
Avaliação	Importância	Avaliação	Importância
89%	99%	59%	-98%

Tabela 4 - Correlação entre QVT e Cultura Organizacional: Tempo de Empresa Ampla e Energisa

Foram feitas, ainda, duas análises adicionais:

- a primeira tinha como objetivo identificar a relação entre a importância atribuída a cada aspecto de QVT e Cultura Organizacional e as respectivas avaliações feitas pelos funcionários. Os resultados da pesquisa sugerem que tanto com relação à Cultura Organizacional, quanto com Qualidade de Vida os colaboradores das duas empresas avaliam a importância de forma superior à satisfação.

- a segunda buscou comparar as duas empresas. Os resultados obtidos mostram que a satisfação média da Qualidade de Vida no Trabalho na Ampla é um pouco maior que na Energisa; já com relação à importância da Qualidade de Vida no Trabalho os resultados são muito similares, tanto que a média das duas empresas é quase a mesma. Na avaliação da Cultura Organizacional os resultados ainda apontam a Ampla com melhor avaliação, apesar das médias das notas de todas as dimensões não terem sido altas nas duas companhias.

5. Conclusões

Com a pesquisa de campo realizada, puderam-se observar as diferentes visões dos colaboradores das Diretorias Comerciais da Ampla e da Energisa acerca de níveis de Qualidade de Vida no Trabalho e de Cultura Organizacional. Os modelos utilizados buscaram quantificar as impressões que, através de experiências pessoais e profissionais cotidianas, formam cada uma destas visões sobre as empresas. Também foi confrontada a natureza das atividades desenvolvidas com os resultados obtidos, a fim de minimizar aspectos externos à pesquisa como fatores intervenientes de seu resultado.

O questionário sobre Cultura Organizacional permitiu supor qual o nível de correspondência entre teoria e prática observada pelos funcionários. Os dados e as informações adquiridas procuram sugerir os acordos e desacordos entre os elementos apresentados.

No que tange a avaliação de aspectos relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho, foram considerados os seguintes fatores: Condições de trabalho, Saúde, Moral, Compensação, Participação, Comunicação, Imagem da Empresa, Relação Chefe-funcionário e Organização do trabalho.

Para Cultura Organizacional os aspectos considerados foram: Missão e Cultura, Arquitetura Organizacional, Skills ou Habilidades, Liderança e Tolerância a Mudanças.

Quanto a avaliação e a importância entre os níveis de Qualidade de Vida no Trabalho e Cultura Organizacional das duas empresas, os resultados do estudo sugerem que há uma certa correlação entre os temas, o que pode ser verificado quando se faz a comparação entre os valores

encontrados por cargos e por áreas para as duas empresas. Já por tempo de empresa, para o critério “Importância”, a Energisa não apresentou resultados parecidos com os demais, desse modo somente para esse quesito pode-se afirmar a existência de uma correlação inversa entre Cultura Organizacional e QVT, assim quanto maior a importância atribuída a QVT menor a Cultura e vice-versa.

Acerca da importância dos aspectos relacionados tanto à Qualidade de Vida do Trabalho, quanto à Cultura Organizacional pode-se perceber que os colaboradores das duas empresas designaram um alto grau. Ou seja, para eles é relevante que as respectivas companhias tenham ações e práticas que envolvam esses aspectos, para que dessa forma proporcionem condições de trabalho adequadas e que o que tem sido feito até o presente momento não é suficiente para lhes gerar a desejada satisfação.

Quando as duas empresas são comparadas, o que se pôde observar foi que os entrevistados da Ampla apresentam uma avaliação dos critérios estudados superior aos da Energisa, no entanto os graus de importância atribuídos são bastante próximos.

A partir dessa pesquisa, foi possível também identificar novos problemas promissores para investigação futura. Dentre eles podemos destacar:

- Que medidas da alta Direção devem ser tomadas para redução do intervalo de tempo inicial de forte resistência à mudança para a implantação de novas estratégias de negócio?
- Qual o papel dos perfis de Liderança no alinhamento estratégico e de Cultura Organizacional / QVT?
- Quais são os fatores críticos de sucesso no lançamento de uma nova estratégia de negócios que requerem uma transformação cultural de valores / visões em empresas deste setor?
- Como o plano estratégico deve levar em consideração esses fatores de Cultura Organizacional e QVT?

Por fim, cabe o destacar que os resultados apresentados neste estudo não têm por objetivo replicar ou representar os níveis de Qualidade de Vida no Trabalho ou de Cultura Organizacional percebidos na Ampla e na Energisa. Os estudos tiveram como enfoque e pretensão únicos

envolver somente os funcionários das Diretorias Comercial e de Mercado e Comercialização, respectivamente, alocados no Rio de Janeiro.

Referências

FERNANDES, Eda Conte. Qualidade de Vida no Trabalho. Salvador, Bahia: Casa da Qualidade, 1996.

KOTTER, John B.; HESKETT, James L. Corporate Culture and Performance. Nova York: Free Press, 1992.

OLIVEIRA, Patrícia. Morilha.; LIMONGI-FRANCA, Ana Cristina. Avaliação da gestão de programas de Qualidade de Vida no Trabalho. RAE electron. São Paulo, v. 4, n. 1, 2005 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482005000100005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 04 Ago 2009.

QUINTELLA, Heitor. L. M. M.; SOUZA, Levi P. Cultura de Negócios: Nova perspectiva dos estudos sobre comportamento organizacional. O estudo de caso de duas emissoras de TV educativa. In: ENANPAD, 2001, Campinas. ENANPAD. Campinas: ANPAD, 2001. v. 1.

SCHEIN, Edgar H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey Bass, 1992.

ANEXO I – Questionário de Cultura Organizacional da pesquisa de campo

Dados de Identificação

Gerência a que pertence: _____
Cargo: _____
Idade: _____
Sexo: _____
Tempo de Empresa: _____

Cultura Organizacional

Legenda	
Grau de concordância 1>> Discordo totalmente 2>> Discordo um pouco 3>> Nem concordo nem discordo 4>> Concordo um pouco	Grau de importância 1>> Não tem importância 2>> Mais ou menos importante 3>> Muito importante

Atenção! Assinale uma opção tanto para o Grau de concordância quanto para o Grau de importância

Dimensão 1		Grau de concordância					Grau de importância		
Missão e Cultura - Visão, Valores e Aspectos da Cultura									
1	Os executivos têm o equilíbrio adequado entre o curto e o longo prazos	1	2	3	4	5	1	2	3
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Os valores estão formalmente definidos e orientam as atitudes e comportamentos dos funcionários	1	2	3	4	5	1	2	3
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Os funcionários são considerados o ativo mais valioso da organização	1	2	3	4	5	1	2	3
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	A cultura da organização é forte e muito bem entendida. É usada como recurso estratégico para atingir os objetivos	1	2	3	4	5	1	2	3
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Os funcionários acreditam que eles são tratados com justiça e imparcialidade	1	2	3	4	5	1	2	3
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Os funcionários sentem orgulho em contar para seus amigos e familiares que trabalham para a empresa	1	2	3	4	5	1	2	3
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dimensão 2		Grau de concordância					Grau de importância		
Arquitetura Organizacional - Estrutura, Comunicação e Programas de RH (Avaliação e Recompensas)									
7	Os gerentes procuram fazer o que é certo para a organização, até mesmo se expõem pessoalmente	1	2	3	4	5	1	2	3
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Os funcionários podem discordar livremente de seus chefes, sempre que exista um bom motivo	1	2	3	4	5	1	2	3
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	A empresa possui vários canais formais de comunicação que são muito efetivos	1	2	3	4	5	1	2	3
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	A alta direção caminha pelos setores para conversar com os níveis hierárquicos de base	1	2	3	4	5	1	2	3
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	As estratégias são discutidas com os funcionários de forma que todos possam entender a importância do seu trabalho e a contribuição para os resultados	1	2	3	4	5	1	2	3
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Os funcionários entendem que os problemas da empresa são seus problemas. Em função disto, interagem com quem for necessário para solucionar o problema ou atender a solicitação	1	2	3	4	5	1	2	3
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Existe um sistema formal periódico e consistente de avaliação de desempenho, o qual direciona as recompensas	1	2	3	4	5	1	2	3
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	A infra-estrutura atual é adequada e ajuda o desenvolvimento do trabalho	1	2	3	4	5	1	2	3
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Existe um plano formal de carreira e é responsabilidade gerencial criar oportunidades para os funcionários	1	2	3	4	5	1	2	3
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Educação, treinamento e desenvolvimento são considerados investimentos de alta prioridade	1	2	3	4	5	1	2	3
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	As pessoas entendem que se tiverem um bom desempenho no trabalho não perderão seu emprego	1	2	3	4	5	1	2	3
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dimensão 3									
Skills ou Habilidades - Competências Individuais e Organizacional, Inovação e Criatividade									
		Grau de concordância					Grau de importância		
		1	2	3	4	5	1	2	3
18	Além das habilidades operacionais necessárias ao trabalho, os gerentes também têm conhecimento sobre as ameaças e oportunidades do mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	A empresa possui um banco de dados das competências individuais, que é usado para elaborar planos de treinamento e na administração de planos de carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Os funcionários se preocupam com os resultados dos processos e estão atentos para as oportunidades de implementar melhorias na forma como o trabalho é feito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	A organização entende e investe no desenvolvimento das competências-chave requeridas para obter uma vantagem competitiva sustentável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Existe um processo de acompanhamento das práticas e inovações organizacionais de empresas de sucesso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dimensão 4									
Liderança - Estilo Gerencial, Tomada de Decisão e Gerência de Resultados									
		Grau de concordância					Grau de importância		
		1	2	3	4	5	1	2	3
23	O estilo gerencial é participativo, muito bem aceito e produtivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Os funcionários são envolvidos e participam no planejamento e nas decisões de mudanças operacionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Os gerentes são consistentes na sua prática com o seu discurso e dão exemplos diários desta coerência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Ao tomar decisões, os gerentes tem as informações necessárias no momento certo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	A organização tem maneiras informais de reconhecer e premiar um bom trabalho e procura praticar este reconhecimento sempre que apropriado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dimensão 5									
Tolerância a Mudanças - Histórico da Mudança, Resiliência (Skills de Mudança e Resistências)									
Situação		Grau de concordância					Grau de importância		
		1	2	3	4	5	1	2	3
28	Os principais diretores estão dispostos a gastar o tempo que for necessário com o processo de mudança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	O processo de mudança é facilitado, pois a aprovação e decisão são em tempo apropriados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Existe sempre bons incentivos para a implementação de mudanças no prazo, e dentro do orçamento previstos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	Políticas internas, regras e procedimentos não têm impedido as mudanças	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	As pessoas são encorajadas a entender, envolver-se e comprometer-se com as mudanças	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	As pessoas decidem em função do que é melhor para a organização como um todo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	As pessoas confiam que a maioria das mudanças anunciadas serão implementadas com sucesso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	Os funcionários acreditam que a situação atual lhe será prejudicial a médio/longo prazo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO II – Questionário de Qualidade de Vida no Trabalho da pesquisa de campo

Qualidade de Vida no Trabalho

<i>Legenda</i>	
Grau de satisfação	Grau de importância
1>> Totalmente insatisfeito	1>> Não tem importância
2>> Pouco insatisfeito	2>> Mais ou menos importante
3>> Nem satisfeito nem insatisfeito	3>> Muito importante
4>> Pouco satisfeito	
5>> Totalmente satisfeito	

Atenção! Assinale uma opção tanto para o Grau de satisfação quanto para o Grau de importância

Bloco 1
Posicionamento Pessoal sobre Qualidade de Vida Total (QVT) na Empresa - Detectar a percepção do funcionário sobre sua qualidade de vida global na empresa

	Grau de satisfação					Grau de importância		
	1	2	3	4	5	1	2	3
1 QVT Global	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bloco 2
Condições de Trabalho - Explorar a satisfação com as condições ambientais físicas em que os trabalhadores executam as suas funções

	Grau de satisfação					Grau de importância		
	1	2	3	4	5	1	2	3
2 Limpeza e Arrumação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Segurança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bloco 3
Saúde - Explorar a satisfação com ações da empresa quanto à saúde (preventiva e curativa)

	Grau de satisfação					Grau de importância		
	1	2	3	4	5	1	2	3
4 Assist. Médica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Educação/ Conscientização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Saúde Ocupacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bloco 4
Moral - Explorar a efetividade das ações e condições psicossociais empreendidas pela empresa através de seu reflexo no nível de motivação e moral do pessoal.

	Grau de satisfação					Grau de importância		
	1	2	3	4	5	1	2	3
7 Identidade na tarefa e Orientação Para Pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Reconhecimento/ Feedback	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Garantia de Emprego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bloco 5
Compensação - Explorar o grau de satisfação relacionada a práticas e políticas de remuneração.

	Grau de satisfação					Grau de importância		
	1	2	3	4	5	1	2	3
10 Equidade Interna de Salários e Benefícios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Equidade Externa de Salários e Benefícios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bloco 6
Participação - Explorar o nível de aceitação e engajamento nas ações empreendidas, a fim de gerar as condições para a participação de todos.

		Grau de satisfação					Grau de importância		
		1	2	3	4	5	1	2	3
12	Criatividade e Expressão Pessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Programas de Participação e Desenvolvimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bloco 7
Comunicação - Explorar o nível de eficácia do processo de comunicação na empresa em todas as direções.

		Grau de satisfação					Grau de importância		
		1	2	3	4	5	1	2	3
14	Conhecimento das Metas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Fluxos e Canais de Informações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bloco 8
Imagem da Empresa - Explorar a percepção da imagem da empresa pelas pessoas, e a focalização no Cliente.

		Grau de satisfação					Grau de importância		
		1	2	3	4	5	1	2	3
16	Identificação com a Empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Imagem da Empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Enfoque no Cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bloco 9
Relação Chefe-Subordinado - Explorar o nível de relação entre o nível superior hierárquico imediato e sua equipe.

		Grau de satisfação					Grau de importância		
		1	2	3	4	5	1	2	3
19	Apoio Sócio-Emocional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Orientação Técnica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Igualdade de Tratamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bloco 10
Organização do Trabalho - Explorar qual é a percepção dos funcionários quanto às novas formas de trabalho e sua organização.

		Grau de satisfação					Grau de importância		
		1	2	3	4	5	1	2	3
22	Inovações/ Métodos/ Processos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Variedade de Tarefas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Ritmo de Trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>