



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

YAN LONGO DA SILVA

**PERCEPÇÕES DO MODELO GERENCIAL NA QUALIDADE  
DE VIDA NO TRABALHO E NO CLIMA ORGANIZACIONAL:  
experiência em uma empresa pública da área de  
transportes.**

Brasília – DF  
2011

YAN LONGO DA SILVA

**PERCEPÇÕES DO MODELO GERENCIAL NA QUALIDADE  
DE VIDA NO TRABALHO E NO CLIMA ORGANIZACIONAL:  
experiência em uma empresa pública da área de  
transportes.**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor  
JOÃO BATISTA DINIZ LEITE

Brasília – DF

2011

SILVA, Yan Longo da.

PERCEPÇÕES DO MODELO GERENCIAL NA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E NO CLIMA ORGANIZACIONAL: experiência em uma empresa pública da área de transportes. / Yan Longo da Silva. – Brasília, 2011.

**74 f. : il.**

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. Dr. João Batista Diniz Leite, Departamento de Administração.

1. Clima Organizacional. 2. Qualidade de Vida no Trabalho. 3. Modelo Gerencial.

YAN LONGO DA SILVA

**PERCEPÇÕES DO MODELO GERENCIAL NA QUALIDADE  
DE VIDA NO TRABALHO E NO CLIMA ORGANIZACIONAL:  
experiência em uma empresa pública da área de  
transportes.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno.

**Yan Longo da Silva**

Dr. João Batista Diniz Leite  
Professor-Orientador

Dra. Tatiane Paschoal  
Professora-Examinadora

Brasília, 11 de julho de 2011.

Aos meus pais e irmã que sempre me ofereceram o apoio necessário, em todos os sentidos para a conquista deste desafio.

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais e irmã por todo apoio, não só financeiramente com também emocionalmente, pois foi graças a eles que pude concluir sem maiores problemas meu curso e assim avançar para a próxima etapa de minha vida acadêmica e profissional.

À Eloílla Mirtes que foi a maior incentivadora para que eu entrasse na UnB, pois sem ela com certeza isso não teria acontecido.

Aos meus amigos, não só da universidade, mas também amigos da vida inteira que sempre me incentivaram e claro foram responsáveis por tornar minhas folgas da faculdade mais relaxantes e divertidas, dando-me força para seguir em frente sempre.

Aos colegas de trabalho que souberam respeitar minhas ausências, em especial ao Marco Antônio Fortes Assis, Maria de Fátima Coelho de Carvalho Leal e Cláudio Irineu da Silva.

Ao meu professor orientador Dr. João Batista Diniz Leite por ter me dado a segurança e o apoio necessário na elaboração desta monografia.

À minha namorada por me compreender nos dias de intenso estresse e irritação durante o processo de elaboração de monografia.

Aos colegas do Metrô – DF por se disponibilizarem em ajudar no processo de coleta de dados

E a todos os que direta e indiretamente contribuíram para a conclusão deste trabalho.

*"Dirigir bem um negócio é administrar seu futuro;  
dirigir o futuro é administrar informações".*

*Marion Harper*

## RESUMO

Clima organizacional juntamente com a Qualidade de Vida no Trabalho são temas que possuem grande relevância por afetarem diretamente a execução da tarefa pelo empregado. Quando o clima no ambiente de trabalho não é satisfatório, uma brecha para que o estresse ocupacional se desenvolva é aberta e acaba por afetar diretamente os indivíduos daquele meio. Um modelo de gestão que não crie conflitos no ambiente de trabalho e que não diminua a qualidade de vida no trabalho percebida por cada trabalhador é essencial para que as tarefas a serem executadas venham a ser realizadas da melhor maneira possível. A empresa escolhida acabava de passar por uma mudança no modelo gerencial o que impactou o clima e a qualidade de vida no trabalho dos indivíduos. Este trabalho buscou, através de pesquisas na empresa e de entrevistas com os empregados diretamente ligados a estas mudanças, a opinião dos colaboradores quanto ao real impacto que estas mudanças tiveram no ambiente de trabalho. Foram realizadas sete entrevistas ao todo que logo após analisadas as respostas deram origem a diversos mapas conceituais que facilitaram o comparativo de opiniões e de percepções quanto ao ambiente de trabalho observados por diferentes perspectivas na empresa.

Palavras-chave: Clima Organizacional; Qualidade de Vida no Trabalho; Modelo Gerencial; Estresse Ocupacional.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Futuro no Cargo Atual. Entrevistados de 1 a 5. ....	39
Figura 2. Futuro no Cargo Atual. Entrevistados de 6 a 9. ....	39
Figura 3. Promoção na Empresa. Entrevistados de 1 a 5. ....	40
Figura 4. Promoção na Empresa. Entrevistados de 6 a 9. ....	41
Figura 5. Apoio Gerencial ao Trabalho. Entrevistados de 1 a 5. ....	42
Figura 6. Apoio Gerencial ao Trabalho. Entrevistados de 6 a 9. ....	42
Figura 7. Ambiente Físico. Entrevistados de 1 a 5. ....	43
Figura 8. Ambiente Físico. Entrevistados de 6 a 9. ....	44
Figura 9. Clima Organizacional. Entrevistados de 1 a 5. ....	45
Figura 10. Clima Organizacional. Entrevistados de 6 a 9. ....	45
Figura 11. <i>Turnover</i> . Entrevistados de 1 a 5. ....	46
Figura 12. <i>Turnover</i> . Entrevistados de 6 a 9. ....	47
Figura 13. Qualidade de Vida no Trabalho. Entrevistados de 1 a 5. ....	48
Figura 14. Qualidade de Vida no Trabalho. Entrevistados de 6 a 9. ....	48
Figura 15. Ausência de QVT. Entrevistados de 1 a 5. ....	49
Figura 16. Ausência de QVT. Entrevistados de 6 a 9. ....	50
Figura 17. Melhorias da QVT por parte da Empresa. Entrevistados de 1 a 5. ....	50
Figura 18. Melhorias da QVT por parte da Empresa. Entrevistados de 6 a 9. ....	51
Figura 19. Melhorias da QVT por parte do Empregado. Entrevistados de 1 a 5. ....	52
Figura 20. Melhorias da QVT por parte do Empregado. Entrevistados de 6 a 9. ....	52
Figura 21. Motivação do Empregado. Entrevistados de 1 a 5. ....	53
Figura 22. Motivação do Empregado. Entrevistados de 6 a 9. ....	54
Figura 23. Comprometimento com a Empresa. Entrevistados de 1 a 5. ....	55
Figura 24. Comprometimento com a Empresa. Entrevistados de 6 a 9. ....	55

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). ....	11
Quadro 2. Evolução do conceito de clima organizacional ....	19
Quadro 3. Dados dos entrevistados ....	37
Quadro 4. Informações gerais sobre os Mapas Conceituais. ....	38

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACT	Acordo Coletivo de Trabalho
AE	Agente de Estação
ARHS	Divisão de Higiene e Segurança do Trabalho
AS	Agente de Segurança Operacional
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CO	Controlador de Operação
DORT	Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho
IS	Inspetor de Segurança
IT	Inspetor de Tráfego
LER	Lesões por Esforços Repetitivos
LM	Licença Médica
Metrô – DF	Companhia do Metropolitano do Distrito Federal
OMFI	Divisão de Oficinas
OPCO	Divisão de Controle Operacional
OPES	Divisão de Estação e Segurança
OPTR	Divisão de Tráfego
PES	Plano de Empregos e Salários
PI	Piloto
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
Sindmetrô – DF	Sindicato dos trabalhadores em empresas de transportes metroviários do Distrito Federal
SQVT	Saúde, Qualidade de Vida no Trabalho
TGA	Teoria Geral da Administração
VLT	Veículo Leve sobre Trilhos

## SUMÁRIO

RESUMO .....	V
LISTA DE ILUSTRAÇÕES .....	VI
LISTA DE QUADROS .....	VI
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....	VII
1 INTRODUÇÃO .....	1
1.1 Formulação do problema .....	2
1.2 Objetivo Geral .....	2
1.3 Objetivos Específicos .....	2
1.4 Justificativa .....	3
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	4
2.1 Teoria Geral da Administração (TGA) .....	5
2.1.1 Escola Clássica da Administração .....	5
2.1.1.1 Administração Científica .....	5
2.1.1.2 Teoria Clássica da Administração .....	6
2.1.2 Escola de Relações Humanas .....	7
2.2 Qualidade de vida no trabalho .....	9
2.2.1 A importância do QVT para a organização .....	10
2.3 Clima organizacional .....	12
2.3.1 Evolução do conceito .....	16
2.3.1.1 Abordagem estrutural .....	18
2.3.1.2 Abordagem perceptual .....	20
2.3.1.3 Abordagem interativa .....	23
2.3.1.4 Abordagem cultural .....	24
2.3.1.5 Modelos de tipologia de composição .....	25
2.3.1.6 Abordagem da força do clima .....	26
2.3.1.7 Abordagem das configurações do clima .....	26
2.3.2 Papel do clima no cenário organizacional .....	28
2.4 Estresse ocupacional .....	31
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	33
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa .....	33
3.2 Caracterização da organização .....	34
3.3 População e amostra .....	35
3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	36

4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	57
4.1	Tratamento dos dados obtidos.....	57
4.2	Análise dos resultados .....	58
4.2.1	Percepções dos entrevistados quanto ao clima organizacional.....	58
4.2.2	Percepções dos entrevistados quanto à qualidade de vida no trabalho 60	
4.3	Discussão quanto às mudanças no modelo de gestão .....	61
5	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES.....	64
5.1	Conclusões .....	64
5.2	Limitações da pesquisa.....	65
5.3	Recomendações .....	66
	REFERÊNCIAS.....	68
	APÊNDICES.....	72
	Apêndice A – Roteiro de entrevista .....	72

# 1 INTRODUÇÃO

Esta monografia vem tratar da alteração na percepção de qualidade de vida no trabalho (QVT) e no clima organizacional dos empregados quando submetidos a um novo modelo gerencial. À medida que o tempo passa, estudos revelam que para se ter uma gestão empresarial de sucesso não se deve levar somente em consideração o mercado onde a empresa atua. Saber por onde a empresa caminha e os obstáculos que irá enfrentar são primordiais para seu sucesso, mas hoje vemos que mesmo com metas bem traçadas, objetivos bem definidos e profissionais capacitados, alguns elementos internos podem contribuir ou fazer ruir todo este planejamento.

Questões de bem estar funcional, qualidade de vida no trabalho, valorização do profissional, estímulos financeiros e emocionais são de suma importância para se criar um ambiente propício ao desenvolvimento eficiente do trabalho. Percebendo isso, as empresas nos dias de hoje vem buscando um maior reconhecimento do lado humano da organização, pois, estudos como os de Elton Mayo sobre a escola de relações humanas mostram que além de técnica apurada para a execução de uma tarefa, bem propagado pela administração científica, o quesito humano é de essencial importância para o bem estar da organização.

Tratando-se de uma empresa pública que constantemente tem seus dirigentes trocados a cada mudança de governo do estado, a empresa analisada apresenta diversos modelos de gestão ao longo de sua história. Este estudo parte em busca de analisar como os empregados percebem esta mudança gerencial no cotidiano da empresa, e como isso influencia no clima organizacional e na QVT. Uma nova mudança de gestores ocorreu na empresa a pouco mais de seis meses e com isso surgiu a possibilidade do estudo quanto a alterações na QVT e no clima organizacional após mudanças no modelo gestão da empresa.

As mudanças foram feitas gradativamente para que não impactassem negativamente a vida do trabalhador. Foram feitas diversas mudanças, tais como: redução de carga horária; melhorias no ambiente físico da empresa; maior participação do empregado na tomada de decisão; troca de mobiliário inadequado para peças ergonômicas; tentativa de melhorias na escala de trabalho. Essas são

apenas algumas medidas tomadas pelos novos gestores na tentativa de tornar a empresa um ambiente mais propício para a execução das tarefas diárias.

## **1.1 Formulação do problema**

Tendo as alterações na alta cúpula da empresa terem acontecido a pouco mais de seis meses e o modelo gerencial dos novos gestores ainda estar em processo de implantação, foi definido o seguinte problema de pesquisa: Na opinião dos empregados, a percepção de mudança gerencial altera o clima organizacional e a QVT da empresa?

## **1.2 Objetivo Geral**

O objetivo deste trabalho é compreender se a percepção de mudanças gerenciais pelos empregados influenciam no clima organizacional e na qualidade de vida no trabalho observados na empresa.

## **1.3 Objetivos Específicos**

- Verificar se na opinião dos empregados a percepção de mudanças no modelo gerencial influenciou o clima organizacional da empresa;
- Verificar se na opinião dos empregados a percepção de mudanças no modelo gerencial influenciou a qualidade de vida no trabalho.

## **1.4 Justificativa**

Para Crespo (2004), a gestão do clima juntamente com seu acompanhamento permite a organização, corrigir problemas e fortalecer os aspectos positivos existentes. Junto com isso, estudar o clima organizacional torna-se relevante para que se possa compreender o efeito que o cotidiano do trabalho exerce no comportamento e também nas atitudes dos empregados, sua qualidade de vida tanto dentro como fora da organização e, conseqüentemente, no desempenho das organizações como um todo (MARTINS, 2008).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo é composto por quatro seções sendo que a primeira delas trata de Teoria Geral da Administração (TGA) onde relembra os conceitos da escola clássica da administração e também da escola de relações humanas. A segunda seção fala sobre QVT e sua importância para a organização, já a terceira seção discorre sobre clima organizacional e seu papel dentro da organização mostrando ainda a evolução conceitual do tema, e por fim, a quarta seção trata do estresse ocupacional inerente ao trabalho.

A bibliografia existente no campo da pesquisa de QVT e de clima organizacional aponta que a percepção dos empregados sobre seu ambiente de trabalho é a cada dia que passa alvo mais freqüente de pesquisas. Estudos correlacionados a impactos provocados pelas relações de trabalho, clima organizacional e melhorias na saúde, qualidade de vida no trabalho (SQVT) dos empregados estão sendo considerados como um elemento crucial na compreensão dos fenômenos organizacionais.

Para Griffin (2001), as atitudes e os comportamentos dos indivíduos no trabalho resultam de uma complexa relação entre os indivíduos, suas características pessoais e suas percepções sobre o ambiente. Isso porque os indivíduos não respondem diretamente aos estímulos do ambiente: primeiro eles percebem seu contexto e, a partir disso, emitem um comportamento (CARR et al, 2003).

Em uma época em que se valoriza o individualismo, surge uma forte tendência de se resgatar o lado humano na empresa. Se crescer é essencial à organização, crescer com qualidade é ainda mais importante e é nisso que os estudos na área de QVT vêm auxiliar as empresas, pois para que haja este crescimento, a motivação do empregado e o comprometimento com o trabalho devem estar diretamente relacionados com a satisfação do mesmo.



## **2.1 Teoria Geral da Administração (TGA)**

Fazendo uma releitura sobre TGA, temos que este conceito é um conjunto das diversas teorias administrativas que compõem a ciência administrativa e que juntas, geram desenvolvimento com o objetivo de tornar o dia-a-dia da empresa cada vez mais eficaz e eficiente. Esta monografia abordou duas teorias administrativas em especial por serem evidenciadas na empresa estudada, a teoria clássica da administração e a teoria das relações humanas.

### **2.1.1 Escola Clássica da Administração**

Revisando a literatura, volta-se a falar de dois engenheiros considerados os precursores da TGA e que após seus trabalhos deram origem a chamada Escola Clássica da Administração. Frederick Taylor, americano e o grego Henri Fayol, com suas obras *Shop Management* (TAYLOR, 1903) e *Administracion Industrielle et Generale* (FAYOL, 1916) obtiveram enorme prestígio e repercussão.

Do ponto de vista didático, costuma-se dividir a Escola Clássica da Administração em dois grupos: o primeiro grupo encabeçado por Taylor chamado “Administração Científica” e o segundo liderado por Fayol, denominado “Teoria Clássica da Administração”.

Assim, a abordagem clássica da Administração cobre duas áreas distintas: a operacional, de Taylor, com ênfase nas tarefas; e a administrativa, de Fayol, com ênfase na estrutura organizacional.

#### **2.1.1.1 Administração Científica**

A administração científica enfatiza a eficiência industrial que seria produzir mais com o menor custo possível através de métodos científicos. Taylor voltava seus esforços na direção de eliminar os desperdícios na produção, que comprovadamente afeta o preço final dos produtos. Taylor foi o primeiro a fazer uma análise completa do trabalho na fábrica, inclusive dos tempos e movimentos,

estabelecendo padrões de execução. Ele treinou os operários, especializou-os de acordo com as fases do trabalho onde cada um tornou-se especialista em determinada fase da cadeia produtiva, aumentando a eficiência de cada setor.

Os princípios básicos por ele defendidos para alcançar maior eficiência e produtividade eram: Intensificação: diminuir o tempo da fabricação e da comercialização; Economicidade: manter estoques reduzidos de matérias primas; Produtividade: aumentar a capacidade de produção dos trabalhadores, através da especialização e do trabalho conjugado.

### 2.1.1.2 Teoria Clássica da Administração

Enquanto na Administração Científica a ênfase está voltada para a tarefa que cada trabalhador realiza, na Teoria Clássica de Fayol e seus seguidores a ênfase está na estrutura da organização. No geral, os dois conceitos focam os mesmos objetivos que seriam uma maior produtividade do trabalho, maior eficiência do trabalhador e da empresa, mas buscam alcançar tais objetivos por diferentes caminhos.

A teoria de Fayol está exposta em seu livro “Administration Industrielle et Generale”, publicado em 1916 e, basicamente, está contida na proposição de que toda empresa pode ser dividida em seis grupos de funções, que são:

- Funções técnicas, relacionadas com a produção de bens e serviços da empresa;
- Funções comerciais, relacionadas com a compra e venda;
- Funções financeiras, relacionadas com a procura e gerência de capitais;
- Funções de segurança, relacionadas com a proteção e preservação dos bens e das pessoas;
- Funções contábeis, relacionadas com os inventários, registros, balanços e estatísticas;
- Funções administrativas, relacionadas com a integração de cúpula das outras cinco funções. As funções administrativas coordenam e sincronizam as demais funções da empresa, pairando sempre acima delas.

Esta última função deixa clara a importância da coordenação no ato de administrar. Fayol então define este ato de administrar em cinco etapas:

- Prever: visualizar o futuro e traçar o programa de ação;
- Organizar: constituir o duplo organismo da empresa, material e social;
- Comandar: dirigir e orientar o pessoal;
- Coordenar: ligar, unir, harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos;
- Controlar: verificar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Segundo Fayol, a Administração não se refere apenas ao topo da organização: existe uma proporcionalidade da função administrativa, que não é privativa da alta cúpula, mas, ao contrário, se distribui por todos os níveis hierárquicos. Segundo ele, tudo em administração é questão de medida, de ponderação e de bom senso. Os princípios que regulam a empresa devem ser flexíveis e maleáveis e não rígidos.

Para ele, a Teoria Clássica deveria conter em sua essência alguns fundamentos básicos que seriam: divisão do trabalho; autoridade e responsabilidade; disciplina; unidade de comando e de direção; subordinação dos interesses individuais ao interesse geral; remuneração justa ao pessoal; centralização; linha de autoridade; ordem; equidade; estabilidade do pessoal; iniciativa e; espírito de equipe.

A Teoria Clássica de Fayol concebe a organização em termos de estrutura, forma e disposição das partes que a constituem. Assim, a estrutura e a forma de organização marcam a essência da Teoria Clássica da Administração.

### 2.1.2 Escola de Relações Humanas

Contrariando a abordagem anterior, a escola humanista da teoria organizacional vem substituir o foco da gestão voltada para as tarefas e passar a enfatizar as pessoas e a natureza do ser humano. O homo social substitui então a concepção de *homo economicus*, onde as pessoas eram motivadas e incentivadas por estímulos financeiros.

Através das experiências coordenadas por Elton Mayo, conhecidas hoje como experiências de Hawthorne, realizadas a partir de 1927 na fábrica Western Electric Company, foi permitido o delineamento dos princípios básicos da abordagem humanista. Para Mayo a conduta do homem na sociedade é determinada basicamente pela tradição. A felicidade individual, o crescimento e a saúde da sociedade dependem da existência de um sentido de "função social" do indivíduo. Para ele, quando cada indivíduo possui o senso de função social e responsabilidade, a sociedade torna-se um organismo social sadio, e por este motivo, os administradores industriais devem organizar essa função social, pois os operários apenas cooperam quando aceitam os objetivos da administração.

As experiências de Hawthorne levaram a conclusões que colocavam em xeque as formulações da Abordagem Clássica e da Administração Científica, pois derrubavam a preponderância dos fatores fisiológicos sobre os psicológicos. Essas conclusões podem ser resumidas da seguinte forma: é a capacidade social do trabalhador que estabelece o seu nível de competência e de eficiência, não sua capacidade de executar corretamente os movimentos dentro de um tempo pré-determinado; o comportamento do indivíduo se apóia no comportamento do grupo; o grupo estabelece métodos para manter o respeito pelas suas atitudes; havia a existência de uma organização informal composta por grupos sociais e esses grupos sociais constituem a estrutura humana da empresa e; as relações humanas são as atitudes desenvolvidas pelas interações entre pessoas e grupos.

Após cinco experiências em Hawthorne, Mayo passou a adotar os seguintes pontos de vista:

- O trabalho é uma atividade tipicamente grupal; o operário reage como membro de um grupo e não como um indivíduo isolado;
- A organização eficiente é incapaz de elevar a produtividade se as necessidades psicológicas não forem descobertas, localizadas e satisfeitas;
- As Relações Humanas e a cooperação constituem a chave para evitar o conflito social;
- O nível de produção é determinado pela integração social e não pela capacidade física dos operários. O comportamento do indivíduo se apóia totalmente no grupo (agem como parte do grupo);

- O comportamento dos trabalhadores está condicionado às normas e padrões sociais (agem de modo a obter recompensas sociais ou a não obter sanções sociais);
- A empresa passou a ser vista como um conjunto de grupos sociais informais, cuja estrutura nem sempre coincide com a organização formal;
- A existência de grupos sociais que se mantém em constante interação social dentro da empresa;
- Os elementos emocionais e mesmo irracionais passam a merecer uma maior atenção.

## 2.2 Qualidade de vida no trabalho

Para se avaliar o desempenho da empresa em relação à sua missão, visão e valores, foi desenvolvido a mais de uma década o *balanced scorecard* que propunha quatro principais perspectivas: financeira; cliente; processos internos e; pessoas. Neste quarto item, pessoas, é onde a QVT é evidenciada. É de se supor que um empregado com remuneração acima da média e bem capacitado desempenharia suas atribuições também acima da média e com isso reduziria custos relacionados à execução das tarefas.

A QVT visa satisfazer e facilitar o empregado no desempenho de suas atividades na organização partindo do princípio de que uma pessoa é mais produtiva quando está satisfeita e envolvida com o trabalho. Fernandes (1996) diz que QVT é a gestão dinâmica de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam os climas organizacionais, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade da empresa.

Engana-se quem pensa que QVT tem relação apenas com os fatores físicos da empresa, pois os aspectos sociológicos e psicológicos interferem, e muito, na satisfação dos empregados em relação ao trabalho. Outro aspecto que influencia diretamente a execução do trabalho são os aspectos tecnológicos que acabam afetando a cultura da empresa e interferem no clima organizacional, refletindo diretamente na produtividade do trabalho. QVT então, vem fazer essa conciliação

entre os interesses dos indivíduos e os da organização, visando melhorar a satisfação do trabalhador.

Campos (1992), conceitua que um dos mais importantes conceitos de programas de qualidade está na premissa de que somente se melhora o que se pode medir, portanto, é de suma importância avaliar de maneira sistemática a satisfação dos profissionais da empresa onde as sondagens de opinião interna tornam-se importantes ferramentas para se detectar eventuais insatisfações e saber o que a empresa pode fazer para acabar com estes incômodos.

### 2.2.1 A importância do QVT para a organização

A qualidade de vida no trabalho pressupõe um equilíbrio entre produção de bens materiais e a realização do indivíduo e consiste na aplicação de uma filosofia humanista através da introdução de programas participativos que modifiquem um ou vários aspectos do ambiente de trabalho visando criar situações favoráveis à satisfação do empregado no desempenho de suas atribuições.

A QVT pode trazer implicações tanto positivas quanto negativas no comportamento do indivíduo. Um programa bem elaborado de QVT torna-se uma alternativa para gerenciar, da melhor maneira possível, os problemas relacionados à satisfação do empregado. Vários programas de QVT já foram desenvolvidos, Walton (1973) apresenta algumas categorias que podem ser analisadas a fim de se avaliar o indivíduo em seu ambiente de trabalho (Quadro 1): compensação justa e clara, um ambiente de trabalho seguro e saudável, oportunidades de desenvolvimento das capacidades e habilidades humanas, possibilidades de crescimento e segurança no trabalho, espaço ocupado pelo trabalho na vida do indivíduo e finalmente a relevância social do trabalho.

<b>Crêterios</b>	<b>Indicadores</b>
Compens���o justa e adequada	Salário Jornada de trabalho
Condições de trabalho	Ambiente físico seguro e saudável Salubridade
Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia Estima Capacidade mútua Informações sobre o trabalho
Oportunidade de crescimento e segurança	Carreira Desenvolvimento pessoal Estabilidade no emprego
Integração social na organização	Ausência de preconceitos Habilidade social Valores comunitários
Cidadania	Direitos garantidos Privacidade Imparcialidade
Trabalho e espaço total de vida	Liberdade de expressão Vida pessoal preservada Horários previsíveis
Relevância social no trabalho	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa

Quadro 1. Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Para Westtley (1979), no nível político da análise, o nível de qualidade de vida é afetado por problemas relacionados à distribuição do poder e ao conflito de papéis, que trazem consigo a insegurança. No nível econ mico, a concentração de capital em virtude da exploração do trabalhador causa baixa QVT na organização, evidenciada na insatisfação da execução das tarefas pelos empregados. No nível psicológico, a alienação do empregado é manifestada na baixa qualidade de vida no trabalho e surge da disparidade entre as expectativas geradas por ele e para ele dentro da empresa frente à realidade encontrada na organização. E por fim, no nível sociológico, a perda do significado do trabalho associada à falta de envolvimento moral implicaria nesta baixa QVT.

A participação do trabalhador na tomada de decisão valoriza o empregado e cria um maior comprometimento para com a empresa onde o cargo de cada funcionário deve ser compatível com suas habilidades e também com a disponibilidade tecnológica para a execução da tarefa. Os planos de cargos devem conter em sua base uma estratégia de enriquecimento dos cargos visando oferecer ao seu ocupante uma maior variedade de tarefas. Outro programa que influencia na QVT é o sistema de recompensas adotado pela empresa. Este sistema de envolver o Plano de Empregos e Salários (PES) visando reduzir ao máximo as diferenças salariais e de status entre os trabalhadores.

A mudança no ambiente de trabalho deve envolver modificações físicas na empresa com a implantação de equipamentos modernos e mais produtivos, adaptações ergonômicas e também flexibilização de horários. Lembrando sempre que o sucesso dos programas de QVT está ligado a estratégias bem definidas e executadas pela empresa. Estas estratégias devem envolver todos os níveis organizacionais e considerar os valores e crenças dos protagonistas da empresa, os empregados. Para que dê certo o programa de QVT, tanto o nível de gerência como a linha de frente devem estar engajados e comprometidos com o processo, praticando os novos métodos no cotidiano da empresa.

## **2.3 Clima organizacional**

Clima organizacional é um conceito que vem tomando espaço desde a década de 60 quando estudiosos se empenhavam em entender o comportamento humano no trabalho. Inicialmente, o objeto deste conceito era considerado nada mais do que um atributo inerente a qualquer organização e, ao longo dos estudos começaram a mensurá-lo de duas formas, múltiplas medidas e medidas perceptuais.

A primeira perspectiva, predominante na investigação sobre clima organizacional, foi denominada por James e Jones (1974) de “abordagem de medidas múltiplas para um atributo organizacional”, ou seja, o clima era tido como uma característica da organização e poderia ser medido com o uso de métodos. Para Forehand e Gilmer (1964), autores representativos da abordagem mencionada, a então recente psicologia organizacional oferecia a oportunidade de estudar as



variações ambientais. Nesse contexto, falava-se sobre diferenças de personalidade das organizações. O que predominava era que, se a personalidade dos indivíduos fosse aproximada da personalidade de sua organização, tanto a satisfação individual quanto a efetividade organizacional seria maximizada. Portanto, clima organizacional, para esses autores, nada mais seria que um conjunto de características relativamente duradouras que descreve uma organização e que a distingue de outras, influenciando o comportamento das pessoas.

Analisando por esta ótica, os elementos que constituem do clima na empresa seriam: tamanho, estrutura, complexidade, padrão de liderança e objetivos. Essas dimensões poderiam ser obtidas pelos seguintes procedimentos:

- Observação sistemática: observação de conferências, entrevistas, diários de participantes, memórias departamentais, registros, correspondências e histórias da organização;
- Percepção dos participantes: variáveis formais tais como estrutura, objetivos, práticas, interação com a personalidade dos indivíduos para produzir percepções, as quais oferecem subsídios para compreender a relação entre causas e resultado final;
- Índices objetivos: tamanho, grau de participação dos empregados em planos de incentivo e distribuição de lucros, suspensão sazonal de trabalho, organização hierárquica (FOREHAND & GILMER, 1964).

Tendo ainda o clima como um atributo da organização, passaram a adotar uma segunda perspectiva, identificada por James e Jones (1974) como “abordagem de medidas perceptuais para um atributo organizacional”. Nessa concepção teórica, a percepção individual sobre a organização era considerada o elemento crítico do clima organizacional. Sob esse ponto de vista, clima organizacional continua sendo visto como uma variável situacional, mas agora o que gerencia o comportamento dos indivíduos são suas percepções e experiências acerca do meio onde está inserido, de tal maneira que o clima organizacional seria tratado então como a medida perceptual para descrever a organização.

Neste ponto, o questionamento que fica seria se o clima consistiria em um atributo organizacional ou de um atributo individual. Analisando-o como um atributo da organização medido pela percepção individual, então sua validação se daria por medidas objetivas ou, pelo menos, avaliada pela similaridade de percepções, afetadas pelas diferenças individuais de composição até mesmo afetivas. Este

pensamento torna-se confuso quando se busca empregar a abordagem de clima como atributo organizacional, já que o uso de medidas perceptuais introduz variância advinda de diferenças entre indivíduos e não apenas de diferenças descritivas de organizações e situações (JAMES & JONES 1974).

Para James e Jones (1974) essa abordagem teórica era inconsistente, pois, de um lado era proposto que fosse medido um atributo organizacional e, de outro lado, consideravam o clima como um processo psicológico que operava em um nível de explicação individual. E foi a partir deste questionamento que os estudos a respeito de clima organizacional passaram a ter um novo foco, a percepção dos indivíduos. Schneider e Hall (1972) descreveram o clima como percepções das pessoas a respeito do ambiente organizacional. Para eles, ao se formar uma percepção, o indivíduo acaba atuando como um processador de informações. As características das organizações e dos indivíduos, tais como valores e necessidades, obtinham como resultado percepções construídas a partir de várias interações, reações e experiências diárias que o trabalhador tinha com sua organização.

O clima então passou a ser considerado como o processamento psicológico das condições ambientais no trabalho, ou seja, a percepção dos trabalhadores seria de fato o clima e não apenas a forma de medir um atributo que é organizacional. Com isso, a abordagem estrutural foi cedendo espaço à abordagem perceptual e o clima deixava de ser visto como um atributo da organização e passava a ser compreendido como um atributo individual, uma vez que a base da sua formação acontecia dentro do próprio indivíduo. Essa nova abordagem traz o pensamento de que as pessoas interpretam e respondem às variáveis situacionais de maneira psicologicamente significativa para elas e não baseadas nas descrições objetivas da situação.

A partir do agrupamento de percepções de indivíduos, tomando como base a concordância das percepções de clima psicológico e não uma base de agrupamento pré-definida, Joyce e Slocum (1984) derivam um construto que chamaram de “clima coletivo”. Dessa forma, empregados com percepções parecidas, pertencentes ou não de um mesmo contexto social, formariam perfis organizacionais. Os autores propuseram então, que essa noção de “clima coletivo” constituiria uma teoria de composição para clima organizacional, idéia esta não compartilhada por Moran e Volkwein (1992) que não consideram o “clima coletivo”, construído sob a ótica da

abordagem perceptual, como uma teoria de composição uma vez que não há explicação sobre o processo pelo qual ele surge.

Após tudo isso, entra em cena a terceira abordagem, chamada interativa, que traz a premissa de que a fonte do clima organizacional advém da interação dos indivíduos, a qual leva ao compartilhamento das percepções. Dessa forma, clima organizacional seria uma representação abstrata criada a partir da interação social (ASHFORTH, 1985). Sua principal contribuição é o reconhecimento de que os processos requerem a interação entre as condições objetivas e subjetivas, ou seja, um nexo entre as abordagens estrutural e perceptual.

Uma limitação é apontada quando se analisa esta terceira abordagem: ela não considera a forma pela qual o contexto social, especificamente a cultura organizacional, molda a interação entre as pessoas. Com vistas a explicar este fato, Moran e Volkwein (1992) propuseram a abordagem cultural. A cultura não existe nos processos cognitivos dos indivíduos, mas na própria interação entre eles, constituindo então como o contexto no qual as interações acontecem. Ou seja, ela não deve ser procurada na mente das pessoas e sim nos significados e nas crenças compartilhadas por essas pessoas.

A especificação entre clima e cultura organizacional e os avanços metodológicos no campo de estudo de fenômenos multiníveis impulsionaram a pesquisa sobre o clima organizacional. Por esse motivo, pesquisadores vêm considerando o clima uma abstração organizacional, a qual é baseada nas percepções dos empregados e que pode ser examinada em múltiplos níveis (SCHULTE et al, 2009). O clima então pode ser entendido como a percepção de um grupo de indivíduos sobre o contexto que os afeta, formando, dessa forma, o clima da equipe, do departamento ou da organização como toda.

No que diz respeito ao nível do indivíduo, encontra-se o clima psicológico, que pode ser definido como uma representação do ambiente de trabalho em função do seu significado e importância para o indivíduo. Dentro de um grupo de trabalho, a atividade cognitiva coordenada depende de intersubjetividade, que é a ligação supra-individual das perspectivas, interpretações, valores e crenças dos membros e que se forma a partir do relacionamento com outros com experiências parecidas (LEVINE e RESNICK, 1993; MORAN e VOLKWEIN, 1992). Como resultado dessa convivência e dos relacionamentos estabelecidos, as pessoas começam a partilhar a visão que têm do contexto que lhes cerca e começam a surgir atributos

compartilhados gerados a partir de um processo de construção social (PUENTE-PALACIOS e BORBA, 2009).

Considerando que o clima psicológico está sujeito a influências sociais e contextuais, os indivíduos produzem um significado compartilhado sobre o contexto de trabalho e criam representações cognitivas consistentes a respeito da situação global, de tal forma que emergem crenças comuns e socialmente construídas (JAMES, 1982; KOZLOWSKI e KLEIN, 2000; SCHULTE et al, 2009). Admite-se então, que estas percepções compartilhadas definem o clima de um grupo e que se desenvolvem a partir das trocas de significados, as quais acontecem nas interações sociais (GONZÁLEZ-ROMÁ e PEIRÓ, 1999). Nesse sentido, o clima de um grupo de trabalho, de um departamento ou de uma organização pode ser entendido como uma extensão lógica do clima psicológico, construído a partir do compartilhamento das percepções individuais dos trabalhadores que compõem cada um dos níveis mencionados (JAMES et al, 2008. PARKER et al, 2003).

Os empregados interpretam o contexto e atribuem sentido ao ambiente de forma a revelar “como as coisas são por aqui” a partir de uma perspectiva psicologicamente relevante. Diante disso, vale ressaltar que o clima organizacional surge como um construto sociocognitivo e, portanto, não é uma mera observação passiva e individual de procedimentos formais e práticas isoladas da organização (ZOHAR e LURIA, 2004).

### 2.3.1 Evolução do conceito

A constatação da diversidade observada na forma de funcionamento das empresas pertencentes a um mesmo ramo de negócios, com estruturas semelhantes e condicionadas aos mesmos aspectos socioculturais, foi uma das razões que motivaram o interesse pelo estudo do clima nas organizações. O fato de indivíduos de uma mesma organização, expostos a estímulos diferentes, apresentarem percepções similares e atribuírem significados semelhantes a aspectos da vida organizacional, instigava os pesquisadores.

Para Lewin, Pippitt e White (1939), o comportamento do indivíduo no trabalho não depende somente de suas características individuais, mas também da

forma como percebe seu clima de trabalho e os componentes da organização. Para os autores, o comportamento humano nada mais é que o produto das características da pessoa e de seu ambiente psicológico. Os autores acreditavam que o contexto poderia ser criado por meio da liderança no clima do grupo estudado. Os estudos mostravam que os membros do grupo, sob a influência de um líder democrático, mostravam-se mais cooperativos, participativos e receptivos, contudo, sob a condução de liderança autoritária, apresentavam apatia e falta de iniciativa.

Neste estudo, Lewin, Pippitt e White (1939) apontam a importância da forma pessoal como o gestor exerce a liderança sobre os subordinados, que influencia diretamente nas atitudes e comportamentos apresentados pelo grupo. A influência exercida pelo chefe nos remete às relações estabelecidas no modelo de gestão. Assim, os resultados desse estudo reforçam o pressuposto desta pesquisa de que são as relações de trabalho que formam o clima no ambiente organizacional. O clima então é configurado pelo tipo de relacionamento mantido entre aquele que exerce o cargo de chefia e as pessoas sob sua subordinação e que o estilo de liderança do chefe impacta diretamente nessa relação.

Surge então a expressão *Clima Organizacional*, no artigo escrito em 1957 por Argyris, intitulado: “Alguns problemas na conceituação de clima organizacional: estudo de caso em um banco”. Para Argyris (1957), o clima é formado de elementos de diferentes níveis de análise (indivíduo, grupo e organizacional), sendo, basicamente, satisfação de necessidades, tanto daqueles do topo da organização quanto dos demais empregados.

É possível verificar mudanças significativas no entendimento da natureza do construto ao longo do tempo. A evolução conceitual de clima pode ser dividida em sete abordagens ou modelos: a) **abordagem estrutural**, percepções de aspectos estruturais na formação do clima, sendo clima e ambiente organizacional considerados como sinônimos; b) **abordagem perceptual**, percepção e interpretação de aspectos de comportamento organizacional na formação do clima, com ênfase de protagonista desempenhado pelos indivíduos; c) **Abordagem interativa**, percepção das relações interpessoais na formação do clima organizacional, com ênfase na construção de um significado socialmente construído; d) **Abordagem cultural**, percepção de variáveis culturais na construção do conceito de clima organizacional, enfatizando a forma como os indivíduos lidam, interpretam e constroem a realidade; e) **Modelos de tipologia de composição**, agregação das

percepções individuais, por meio de cinco tipos básicos de composição, na formação do construto do clima organizacional; f) **Abordagem da força do clima**, Grau de concordância das percepções individuais, dentro dos grupos, unidades e organizações, tendo como base os modelos de composição de Chan (1998) e o conceito de força cultura; e g) **Abordagem das configurações do clima**, considera os efeitos em conjunto das múltiplas dimensões do clima e agrega as que apresentam padrões similares para formar as configurações de clima.

Entende-se que as quatro primeiras abordagens estão mais focadas na compreensão do conceito e as demais, nas maneiras de lidar e medir o construto.

### 2.3.1.1 Abordagem estrutural

A abordagem estrutural surge a partir do questionamento da não introdução dos aspectos ambientais nas pesquisas de comportamento organizacional. Embora se postulasse que o comportamento era resultante da interação do organismo e do ambiente, Forehand e Gilmer (1964) ressaltaram que poucas eram as tentativas de desenvolver definições que considerassem a complexidade do contexto e poucos pesquisadores estudavam o comportamento como uma função das variações simultâneas dos fatores pessoais e situacionais. Estudiosos perceberam então, uma lacuna entre estes estudos e passaram a incorporar a variação ambiental em seus modelos de pesquisa.

Esses estudos apresentaram tanto uma necessidade quanto uma oportunidade para análises ambientais. De acordo com Forehand e Gilmer (1964), a psicologia organizacional oferece uma oportunidade única para análise da variação ambiental, considerada por eles como clima organizacional. No estudo dos autores, pode-se notar que os termos *clima ambiente* e *características organizacionais* são tratados como sinônimos.

Nessa abordagem, o clima organizacional é uma característica da organização, mensurada a partir de indicadores concretos, tais como tamanho, divisão hierárquica, tipo de tecnologia, centralidade e regras de controle e comportamento. O clima constitui características inerentes à organização e, para

mudá-lo, seriam necessárias alterações na estrutura organizacional. Portanto, o clima é algo intrínseco à organização e não depende das percepções dos indivíduos.

Forehand e Gilmer (1964) já afirmavam, naquela época, que o termo clima organizacional era usado por vários pesquisadores, mas cada um deles apresentava um significado diferente. Para esses autores, o clima representava a personalidade de uma organização, fazendo uma analogia à personalidade do indivíduo. O enfoque estava no impacto que as mudanças no ambiente organizacional tinham no clima ou na organização. A partir dessa análise, pesquisadores e profissionais eram motivados em suas investigações pela observação das diferenças nas personalidades organizacionais ou no clima.

Ator	Abordagem/Modelo	Definições de Clima Organizacional
Forehand e Guilmer 1964	Abordagem estrutural	Características da organização, mensuradas a partir de indicadores concretos (tamanho, divisão hierárquica, tipo de tecnologia, centralidade e regras de controle e comportamento).
James e Jones 1974	Abordagem Perceptual	Percepção global da organização, sustentada por seus membros, formada a partir da interação entre as características do indivíduo e as características da organização.
Schneider e Reichers 1983	Abordagem interacionista	Resultado da interação entre os membros de um grupo de trabalho, em que os indivíduos compartilham suas percepções e formam significados.
Moran e Volkwein 1992	Abordagem cultural	Interações que ocorrem no ambiente de trabalho permeadas pela intersubjetividade e pela cultura organizacional.
Chan 1998	Modelos de tipologia de composição	Percepções no nível do indivíduo operacionalizadas no nível organizacional, por meio de cinco possíveis tipos básicos de composição.
Schneider, Salvaggio e Subirats 2002	Abordagem da força do clima	Grau de concordância das percepções individuais dentro dos grupos, unidades e organizações.
Schulte, Ostroff, Shumlyian e Kinicki 2009	Abordagem das configurações do clima	Configurações formadas a partir de três perfis de características: nível, variabilidade e forma.

Quadro 2. Evolução do conceito de clima organizacional

Para Forehand e Gilmer (1964) outros elementos podem modificar as conseqüências esperadas, tais como as características do estímulo, objetos ou eventos do ambiente disponíveis, que dão visibilidade e possibilidade de

percepções, os limites de liberdade existentes na organização e o sistema de recompensas e punições. É importante, destacar o reconhecimento da presença de diversas variáveis que juntas, afetam o comportamento dos indivíduos.

Moran e Volkwein (1992) apontam alguns dilemas presentes na abordagem estrutural. Segundo os autores, essa abordagem não considera a possibilidade de ocorrência de mais de um tipo de clima na organização, pois se todos estão expostos a uma mesma estrutura, então não poderiam existir diferentes climas em um mesmo ambiente organizacional. Os autores questionam ainda o pressuposto de que os empregados são capazes de perceberem fatores estruturais, com considerável precisão, e que tais percepções identificam os aspectos mais salientes do clima. Por fim, Moran e Volkwein (1992) destacam que Forehand e Gilmer (1964) não esclarecem quais são os processos interpretativos que ocorrem nos grupos que compartilham uma mesma cultura organizacional.

Conclui-se que, na abordagem estrutural o clima é formado pelas características estruturais da organização, independente da percepção das pessoas. São os aspectos da estrutura que configuram o clima e não as percepções das pessoas a respeito desses aspectos. Entende-se que, considerando que a estrutura é a mesma para toda a organização, seria esperado um mesmo tipo de clima para todas as unidades organizacionais. Essa expectativa dos adeptos da abordagem estrutural não corresponde à realidade das empresas que, normalmente, apresentam mais de um clima. Em uma organização pode-se encontrar climas diferentes em suas diferentes unidades, entretanto, vale ressaltar que um tipo de clima será percebido pelos empregados como o mais presente na organização como um todo.

### 2.3.1.2 Abordagem perceptual

James e Jones (1974) realizaram uma revisão dos principais aspectos teóricos e das pesquisas relevantes relacionadas a clima organizacional. Os autores iniciaram a revisão apresentando três abordagens diferentes:

- *Mensuração organizacional de atributos múltiplos*, que define clima como um conjunto de características de diversas dimensões organizacionais, a



exemplo, de tamanho, estrutura, processos, estilos de gerenciamento, sistemas de normas e valores e políticas, compatível com a definição apresentada por Forehand e Gilmer (1964). Assim, toda e qualquer pesquisa que trate de características organizacionais poderia ser incluída na área geral de clima organizacional, que aparece como sinônimo de situação (ou contexto) organizacional. Nesta abordagem, não são explicadas as relações existentes entre as características e entre as dimensões;

- *Mensuração organizacional de atributos perceptuais*, o clima é definido como um conjunto de atributos específicos de um determinado ambiente organizacional, inferidos a partir da maneira como a organização lida com seus membros e com seu ambiente. Representa a percepção que os indivíduos têm da forma como a organização atua e direciona seus comportamentos. Dessa forma, o clima é uma descrição da situação organizacional. Com base numa revisão de quatro estudos, os autores identificaram quatro dimensões do clima: a) *autonomia individual*; b) *estrutura imposta pelo papel desempenhado*; c) *orientação às recompensas*; d) *consideração, confiança e suporte*. Embora os estudos tenham trazido contribuição para o tema, salientam os autores que, frente aos poucos fatores encontrados, muito ainda deveria ser investigado. Acrescentam, ainda, duas questões: a primeira diz respeito à importância da situação real *versus* a situação percebida em determinados comportamentos e atitudes nas organizações e, a segunda, a relação entre fatores objetivos e os perceptuais, especialmente com relação aos determinantes e à precisão de tais percepções. Na tentativa de responder a essas questões, argumentaram James e Jones (1974) que, nas pesquisas realizadas, a relação entre uma variável independente (ex. sistema de progressão de remuneração) e a variável dependente (ex. participação em processos seletivos internos) é mediada por processos organizacionais. Assim sendo, o clima organizacional foi visto como “um processo psicológico situacionalmente determinado, em que as variáveis do clima organizacional foram consideradas tanto variáveis causais como variáveis moderadoras de desempenho e das atitudes” (JAMES e JONES, 1974, p. 1100).
- *Mensuração individual de atributos perceptuais*, o clima é visto como uma percepção global do ambiente, sustentada por seus membros. Essa

percepção global é formada a partir da interação entre as características do indivíduo e as características da organização, concebendo um todo dinâmico que forma uma estrutura psicologicamente significativa. Nessa abordagem, tem-se um sujeito ativo, participante da construção do clima organizacional (JAMES e JONES, 1974). A base do clima organizacional está nos indivíduos, que interpretam e respondem às variáveis situacionais de uma maneira significativa para eles. Os empregados percebem as condições organizacionais e criam uma representação psicológica do clima (clima psicológico). Na verdade, essas condições organizacionais nos remetem à abordagem anterior, contudo, nesta é construída uma estrutura psicologicamente significativa para o indivíduo, a partir de uma análise global da organização. Para os autores, a abordagem fornece um mapa cognitivo ou guia para comportamentos apropriados.

Para James e Jones (1974), na abordagem perceptual são as percepções dos indivíduos que formam o clima e não os aspectos estruturais da organização. Nessa abordagem, o papel principal no processo do clima é o indivíduo, que percebe e interpreta os eventos que ocorrem no ambiente organizacional e que são psicologicamente significativos para ele.

De acordo com Moran e Volkwein (1992), existem duas explicações para a similaridade das percepções. Uma delas é a *abordagem de seleção-atração-repulsão* (SCHNEIDER REICHERS, 1983), em que os processos organizacionais e os processos individuais combinam-se para produzir homogeneidade organizacional.

Os autores citam o exemplo de um processo de seleção que atrai para a organização pessoas com características parecidas, ou seja, membros com percepções similares sobre os eventos organizacionais. A outra explicação está nos climas coletivos, de Joyce e Slocum (1984), quando ocorre a classificação de grupos de indivíduos a partir da concordância de percepções do clima organizacional, ignorando os limites formais das subunidades.

A abordagem perceptual apresenta algumas questões problemáticas, na visão de Moran e Volkwein (1992). Segundo os autores, James e Jones (1974) os indivíduos, ao ingressarem na organização, trazem consigo suas visões sobre o ambiente de trabalho e impõem essas visões aos processos e eventos organizacionais. Ao assumirem que a origem dessas visões está nos indivíduos,

James e Jones (1974) desconsideram que as percepções podem ser alteradas a partir das interações.

### 2.3.1.3 Abordagem interativa

Moran e Volkwein (1992) apontam que a abordagem interativa refere-se a interações entre os indivíduos no processo de interpretação da realidade organizacional, onde a perspectiva interativa reconhece que o processo intersubjetivo de gerar significados requer a interação entre as condições objetivas e a consciência subjetiva. A abordagem interativa faz uma ligação entre as duas abordagens anteriores, estrutural e perceptual. Moran e Volkwein (1992) explicam que o significado nem é uma característica inerente aos objetos externos e nem um produto da consciência individual. Na contínua exploração compartilhada de tais fenômenos, com base na experiência coletiva prévia e suas intenções, os membros se envolvem em um processo de construção do sentido organizacional. O significado é, pois, construído socialmente.

Moran e Volkwein (1992) identificam duas origens de explicação do clima na abordagem interativa: fenomenológica e interacionismo simbólico. A primeira baseia-se no conceito de intersubjetividade desenvolvido pelo filósofo alemão Edmund Husserl e adaptado para a teoria das organizações por Joyce e Slocum (1979) e por Poole e McPhee (1983). Usando os outros como modelo, os indivíduos estabelecem seu próprio “self”, podendo essas experiências tornar-se parte da consciência individual. O interacionismo simbólico tem origem nas idéias do filósofo americano George Hubert Mead (relação entre “self” e o significado). As idéias foram adaptadas para o clima organizacional por Schneider e Reichers (1983), que destacam nas idéias de Mead a determinação mútua entre o ambiente e o indivíduo.

Ainda Moran e Volkwein (1992) salientam que não se pode entender que os indivíduos simplesmente empregam o significado dos fenômenos organizacionais fornecidos pelos outros. Antes, analisam, reorganizam e transformam suas percepções dos eventos a partir de suas interações. Interações essas que são fortemente limitadas e reguladas por seus valores, normas e mitos, ou seja, pelos elementos da cultura organizacional. Portanto, de acordo com os autores, a

abordagem interativa falha ao desconsiderar a cultura da organização na formação de significados compartilhados.

#### 2.3.1.4 Abordagem cultural

A abordagem cultural apresentada por Moran e Volkwein (1992) tem como pressuposto o paradigma interpretativo, que fornece uma perspectiva na maneira pela qual os grupos dentro das organizações, por meio de interpretações coletivas, formam uma história, valores, intencionalidade e propósitos compartilhados. Há uma mudança do foco psicológico (abordagem interativa) para um foco sociológico, onde o comportamento do grupo é o centro da análise.

Busca-se com essa perspectiva, compreender como o comportamento coletivo ou de grupos acontece. A abordagem considera que o clima é fortemente influenciado pela cultura da organização, entretanto, não se trata apenas de acréscimo de variáveis culturais à abordagem interativa. A abordagem cultural foca na maneira pela qual os grupos interpretam, constroem e negociam a realidade por meio da criação de uma cultura organizacional e para os autores, a cultura é entendida como um sistema ideacional, com foco em padrões de significados, valores, normas, conhecimentos formais, crenças e formas expressivas. A cultura organizacional e a cultura nacional constituem modelos de padrões de comportamentos, capazes de influenciar o comportamento de seus membros. O foco de análise na abordagem cultural deixa de ser o indivíduo e passa a ser o grupo dos membros organizacionais.

Para Moran e Volkwein (1992), o modelo da abordagem cultural apresenta o clima organizacional como um dos elementos da cultura organizacional. Além do clima, foram incluídos no modelo o contexto (condições e características organizacionais), a estrutura (informações, gestão, tomada de decisão) e o impacto ambiental (impacto do ambiente nas mudanças organizacionais).

O clima é criado por um grupo que compartilha da mesma cultura e passa a ser formado pelas interações que ocorrem no ambiente de trabalho, interações essas permeada pela intersubjetividade e pela cultura organizacional. Apesar de o clima organizacional ser entendido como decorrente das interações, os estudos não

evoluíram nesse sentido, o clima, continuou a ser definido como percepções de características da organização.

### 2.3.1.5 Modelos de tipologia de composição

O modelo de composição do clima de Chan (1998) tem como base a teoria de composição de James (1982), que conceitua o clima organizacional como a agregação das percepções individuais (clima psicológico). O clima psicológico é entendido como uma descrição individual das práticas e procedimentos organizacionais e o clima organizacional uma descrição coletiva desse ambiente, freqüentemente analisado a partir da percepção média dos membros organizadores.

A pesquisa de clima envolve diversos níveis de análise (indivíduo, equipe e organização). Para Chan (1998) o modelo de composição especifica como um construto operacionalizado em um nível de análise é relacionado a outro construto com nível de análise diferente. No caso da pesquisa de clima, os modelos de composição explicam como o clima psicológico dos indivíduos está relacionado ao clima da equipe, da unidade e da organização.

Para explicar como um mesmo construto seria representado em diferentes níveis de análise, Chan (1998) apresentou os modelos de tipologia de composição, onde índices no nível do indivíduo são utilizados para construir uma variável de um nível superior. Os cinco tipos básicos de composição são: a) *modelo aditivo*, onde o nível mais alto é o somatório dos níveis mais baixos; b) *modelo de consenso direto*, em que o construto de nível maior é derivado do consenso entre as unidades de níveis mais baixos; c) *modelo de consenso com mudança de referente*, que se refere ao caso em que as unidades de níveis mais altos, formadas pelo consenso, são teoricamente distintas a partir das unidades de níveis menores; d) *modelo de dispersão*, quando os construtos de níveis maiores derivam seus significados a partir de variância das unidades de menores níveis; e) *modelo de composição dos processos*, em que parâmetros dos processos dos níveis mais altos são semelhantes aos parâmetros dos processos das unidades de níveis mais baixos.

### 2.3.1.6 Abordagem da força do clima

Schneider, Salvaggio e Subirats (2002) introduziram o conceito de força do clima. Os autores explicam que a força do clima é o grau de concordância das percepções de clima dos empregados dentro das unidades organizacionais. De acordo com González-Romá, Fortes-Ferreira e Peiró (2008), as pesquisas na força do clima têm contribuído para a melhor compreensão da relação entre os climas das unidades organizacionais e análise de seus resultados. A força do clima tem sido investigada como variável moderadora entre o clima de equipe e outras variáveis no nível da equipe e alguns outros níveis têm identificado as variáveis antecedentes da força do clima, tais como interações sociais e comportamento de líderes (GONZÁLEZ-ROMÁ, PEIRÓ e TONDERA, 2002).

O modelo de consenso direto é o mais utilizado nas pesquisas de clima. Esse modelo agrega a concordância das percepções no nível mais baixo (força do clima) para representar no nível mais alto. A força do clima (nível do indivíduo) é utilizada para justificar os escores de clima das equipes de trabalho, unidades e organização. Portanto, a força do clima é um pré-requisito para que se possa afirmar a existência do construto no nível mais alto.

### 2.3.1.7 Abordagem das configurações do clima

Schulte, Ostroff, Shmulyian e Kinicki (2009) defendem que o clima deve ser representado por meio de configurações. Eles apresentam três perfis de características utilizadas para representar os aspectos específicos de uma configuração: a) *nível*, que representa a média geral das pontuações de todas as dimensões de clima; b) *variabilidade*, que captura o grau de dispersão das dimensões; c) *forma*, que define um padrão específico de clima, resultado na sua configuração. Segundo a abordagem das configurações, os envolvidos podem concordar dentro de cada dimensão de clima, podendo mesmo assim haver variabilidades entre as dimensões.

Pelas abordagens apresentadas até aqui, pode-se analisar que o conceito de clima evoluiu a partir do momento que foi entendido como atmosfera

organizacional, onde os aspectos da estrutura do ambiente de trabalho passaram pela incorporação das percepções das pessoas com relação à forma de atuação de suas organizações, até a integração dessas duas abordagens por meio dos significados construídos nas relações estabelecidas no ambiente organizacional. No começo, os elementos de natureza física medidos por meio de indicadores concretos que definiam o clima da organização, estariam considerando os aspectos ambientais na delimitação do conceito. Entretanto, a abordagem estruturalista não foi capaz de responder, nem teórica nem empiricamente, à simples constatação de existência de climas diferenciados em um mesmo ambiente de trabalho.

Já na abordagem perceptual, o enfoque subjetivo foi incorporado nas discussões sobre o clima sendo o construto definido pelas percepções dos membros organizacionais. O avanço desta abordagem desponta, principalmente, no reconhecimento do papel fundamental desempenhado pelas pessoas da organização na construção do clima, a partir do significado que elas atribuem àquilo que percebem. Apesar do avanço, as características ou atributos da organização continuam a prevalecer na compreensão do clima.

Na abordagem interativa, apresenta-se um enfoque integrado que considera tanto os aspectos objetivos como os subjetivos na conceituação do clima organizacional. Nas relações de trabalho é que o clima se forma, quando as pessoas trocam experiências e percepções, formando assim, significados compartilhados do contexto organizacional. Entretanto, a abordagem interativa não leva em consideração os aspectos intersubjetivos presentes nos inter-relacionamentos estabelecidos pelas pessoas na realização do trabalho. Esses aspectos, representados pelos valores, crenças e normas, formam a cultura da organização e influenciam a maneira como os indivíduos pensam, sentem e agem no ambiente de trabalho.

As três últimas abordagens, composição, força do clima e configuração, partem do pressuposto de compartilhamento das percepções que ocorrem nas relações estabelecidas no ambiente de trabalho, investindo mais nos aspectos voltados à maneira de medir o construto. Entretanto, essas três abordagens não avançam na definição e delimitação do conceito. Ao definirem os fatores que compõem o clima, assemelham-se às demais abordagens, enfatizando as características do ambiente organizacional. Assim, mesmo considerando os relacionamentos como fator fundamental na formação do clima, outros aspectos do

ambiente de trabalho prevalecem na formação do conceito. A diversidade dessas características tem dificultado na definição de indicadores e na construção dos instrumentos, gerando diferentes fatores e sobreposição do conceito de clima com outros construtos.

### 2.3.2 Papel do clima no cenário organizacional

O interesse pelo estudo do clima organizacional está associado ao fato de que as pessoas e as organizações são mais eficientes quando há congruência entre os valores e as crenças a respeito de como o trabalho deve ser executado e as expectativas e exigências da organização em relação ao sucesso (ARRUDA e NAVRAN, 2000).

Tentando compreender a relação entre as características organizacionais e a forma como os empregadores percebem esses estímulos, o clima organizacional vêm sendo testado empiricamente em termos de seus antecedentes e conseqüentemente, além do seu papel como variável interveniente (HELLRIEGEL e SLOCUM, 1974).

Kozlowski e Doherty (1989) mostraram o papel preditivo da qualidade do relacionamento entre líder e membro na percepção do clima. Adicionalmente, os autores observaram que, em grupos de trabalho caracterizados pelo bom relacionamento do líder com os membros, houve maior homogeneidade das percepções do clima pelos membros do grupo entre si e maior similaridade das respostas dos membros e do líder em relação ao clima. Esses achados levaram os autores a concluir que o líder atua como um filtro interpretativo dos processos e eventos organizacionais, exercendo um papel de mediador entre as características organizacionais e as percepções dos empregados sobre o contexto.

Sabe-se que características pessoais oferecem baixo poder preditivo de satisfação no trabalho em comparação ao poder das variáveis situacionais, Griffin (2001) testou a relação direta entre clima psicológico e satisfação no trabalho e observou que os fatores de clima têm maior impacto na satisfação no trabalho do que variáveis demográficas do nível individual.



Brown e Leigh (1996) observaram que a relação entre clima psicológico e o dispêndio de esforço para realização da tarefa é completamente mediada pelo envolvimento com o trabalho e que a relação entre envolvimento e desempenho é completamente mediada pelo esforço. Isso permitiu aos autores concluir que, ao perceber o incentivo por parte dos gestores, o indivíduo percebe também os papéis claros e bem definidos, sente-se livre para expor uma opinião, seu trabalho é então reconhecido tornando assim a tarefa um tanto quanto desafiadora e com isso se envolve mais com trabalho imprimindo maior esforço resultando num melhor desempenho de tarefas.

Schneider, White e Paul (1998) investigaram quais condições básicas de trabalho oferecidas pela organização favoreceriam a criação de um clima de serviço, e se este influenciaria a percepção dos clientes quanto à qualidade dos serviços prestados. Os dados obtidos dos indivíduos foram agregados no nível do grupo e os resultados mostraram que a qualidade no serviço praticado internamente na relação entre departamentos e condições facilitadoras gerais, tais como características da liderança, participação, suporte tecnológico e treinamentos, são antecedentes significativos do clima organizacional.

Eisenberger et al (1986) conduziram um estudo para examinar os processos envolvidos nas reações do empregado ao tratamento que recebe da organização e observaram que uma percepção favorável de suporte reduz o absenteísmo e encontraram apoio para a perspectiva das trocas sociais: empregados comprometidos com sua organização são fortemente influenciados pela percepção sobre o comprometimento da organização para com eles.

Eisenberger, Fasolo e Davis-LaMatro (1990) reportaram relação positiva entre percepção de suporte organizacional e assiduidade, desempenho e envolvimento afetivo com a empresa. Mostraram então que, quando o trabalho do empregado é facilitado via mecanismos de suporte, os empregados se dedicam mais ao atendimento das demandas dos clientes. Equidade na distribuição de recompensas, suporte oferecido pelo supervisor, recompensas organizacionais e condições de trabalho favoráveis apresentaram as relações mais fortes com suporte organizacional percebido. Comprometimento organizacional, envolvimento com a tarefa executada, desempenho, tensão, desejo de sair da organização e afastamentos apresentam relações significativas com suporte organizacional percebido.

Siqueira (2003) mostrou que a percepção de suporte organizacional, de reciprocidade organizacional e o comprometimento normativo integram um esquema mental de reciprocidade, o qual é capaz de explicar porções significativas da variância de satisfação no trabalho e comprometimento afetivo, sendo que a percepção de suporte organizacional se revelou o componente cognitivo com maior poder de influência sobre esses critérios.

Eisenberger et al (2003) apresentam evidências na relação que o suporte organizacional tem na retenção de empregados na empresa. Eder e Eisenberger (2008) observaram que quando há entre os trabalhadores altos índices de afastamentos do trabalho, os demais colegas ficam mais propensos a se afastarem também. Porém, Os autores observaram que isto não ocorre quando os empregados de uma organização contam com um suporte da organização considerável. A percepção de suporte organizacional reduz a relação entre afastamentos individuais e do grupo.

As autoras, Pinheiro e Günther (2002), investigaram a influência de variáveis psicossociais antecedentes de estresse ocupacional sobre a saúde de gerentes de uma instituição. As pesquisadoras afirmaram que os maiores estressores percebidos por esse grupo de trabalhadores dizem respeito a aspectos relacionados à organização, tais como a falta de pessoal e material, desenvolvimento tecnológico e políticas de ascensão que promovam equidade.

De diversas formas a organização pode apoiar o trabalho de seus empregados, valorizar suas contribuições e cuidar de seu bem estar. A esse respeito, Wayne, Shore e Liden (1997) pontuam que os empregados desenvolvem relações de troca tanto com a organização quanto com o supervisor imediato. Enquanto a percepção de suporte organizacional é influenciada pelas experiências dos empregados com treinamentos e desenvolvimento e pelas oportunidades de promoção, a percepção dos empregados sobre o suporte oferecido pelo supervisor tem como antecedentes a percepção do líder sobre a ligação com o trabalhador e as expectativas do líder em relação aos subordinados.

## 2.4 Estresse ocupacional

O estresse ocupacional associado aos indivíduos tem repercussões negativas também para as empresas e em seus resultados tais como o aumento do absenteísmo e a redução de produtividade (PEIRÓ, 2009). Contudo, a grande maioria dos estudos presentes na literatura de estresse investiga os aspectos que antecedem esse fenômeno em busca de encontrar formas de amenizar esses estressores organizacionais.

A atenção dos pesquisadores da área tem se voltado para o caráter coletivo do estresse e a lógica que subjaz essa ótica de estudo é a seguinte: quando um grupo de pessoas está exposto a fatores ambientais semelhantes, os indivíduos mostram padrões aproximados na forma de perceber e reagir ao ambiente.

Os avanços metodológicos em análises multiníveis e entre níveis têm ampliado a análise do estresse ocupacional incluindo, em sua investigação, o sistema de trabalho, as políticas e práticas de recursos humanos e a própria estrutura organizacional e permitindo a análise do estresse de agrupamentos de indivíduos e inclusive a relação entre fenômenos de diferentes níveis (PEIRÓ, 2009). Diante disso, novas perspectivas têm se apresentado no estudo do estresse ocupacional, entre eles, a consideração dos aspectos sociais do trabalho como fontes de estresse ou mesmo fatores amortizadores na relação entre essas fontes e suas conseqüências, assim como, a própria emergência desse construto enquanto um fenômeno social. (BLIESE e BRITT, 2001; BLIESE e HALVERSON, 1998; BLIESE e JEX, 1999).

Seguindo essa nova tendência, Bliese e Castro (2000) estudaram o estresse ocupacional e observaram que a clareza do papel do empregado na organização ameniza os efeitos negativos da sobrecarga de trabalho, mas somente em grupos com liderança apoiadora.

O objetivo da pesquisa sobre estresse ocupacional é identificar formas de reduzir a tensão e melhorar o desempenho dos trabalhadores (BLIESE E BRITT 2001). Nota-se que o incremento da perspectiva coletiva nos estudos de estresse traz implicações até mesmo para o planejamento de intervenções junto aos empregados. Sendo as variáveis organizacionais tão importantes quando se trata de estresse no trabalho, os programas de manejo das instituições devem prever o

aprimoramento dos processos, das condições de trabalho e das relações sociais estabelecidas no ambiente corporativo.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Este trabalho foi estruturado de forma a dar suporte ao pesquisador na coleta de informações necessárias à obtenção das respostas propostas no início do trabalho. Esta coleta de dados se deu por meio de entrevistas onde o objetivo era deixar os entrevistados exporem suas opiniões sem que houvesse um julgamento de valor por parte do entrevistador.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

Esta pesquisa foi realizada de acordo com a proposta de Vergara (2003), de tipologia descritiva, onde se buscou obter e expor os dados sobre clima organizacional e qualidade de vida no trabalho, classificando-os e os interpretando frente à luz do conhecimento fornecido pelo campo da Administração. Este trabalho se propôs a estudar como o modelo gerencial adotado pela empresa influencia a QVT e o clima organizacional da empresa e também na relação existente entre os dois e como estes interagem entre si.

Os meios de investigação deram-se a partir de pesquisa bibliográfica e de saída de campo. No campo da pesquisa, buscou-se estudar e analisar as idéias de especialistas no assunto e compará-las com as definições a respeito do alvo pesquisado fazendo assim uma revisão literária sobre o tema além de pesquisas documentais de artigos, dissertações e teses buscando assim a fundamentação necessária para o subsídio dessa pesquisa e a confiabilidade da mesma.

A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas e observações de gestão a fim de se obter dados mais confiáveis e verdadeiros a partir do cruzamento deles com a realidade observada.

### **3.2 Caracterização da organização**

A empresa analisada é a Companhia do Metropolitano do Distrito Federal (Metrô – DF). É uma empresa que possui um elevado número de cargos diferentes entre si, pois, é uma empresa de prestação de serviço que além do corpo operacional, a linha de frente em contato direto com a população, os Agentes de Estação, Agentes de Segurança e Pilotos, possui internamente em torno de duzentos e trinta empregados distribuídos na parte administrativa e também na área de manutenção de vias e de trens.

Atualmente, a empresa conta com mil e duzentos empregados regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), e que desenvolvem atividades diversas, divididos por diretorias específicas para cada ramo de atividade. A área operacional contém quatro principais divisões: a Divisão de Estação e Segurança (OPES), responsável por realizar o atendimento ao usuário do sistema e a fiscalização de plataformas coibindo atos de vandalismo e uso incorreto das dependências da empresa; a Divisão de Tráfego (OPTR) responsável de fato por operacionalizar o sistema e que trabalha diretamente com os pilotos; Divisão de Controle Operacional (OPCO), responsável, dentre outras coisas, por manter a segurança entre os trens. Os controladores de operação são responsáveis por evitar que um trem possa vir de encontro a outro e são eles que determinam o espaçamento entre cada trem e; a Divisão de Oficinas (OMFI), responsável por fazer os reparos nos carros dos trens, trilhos e vias do sistema para que o transporte não apresente riscos à população.

O início da construção do Metrô – DF se deu janeiro de 1992 e em outubro de 1994, os trabalhos foram paralisados. Dois anos depois, em maio de 1996, as obras foram retomadas.

Em janeiro de 1997, teve início o Programa de Viagens Experimentais, que teve como objetivo apresentar o novo sistema de transporte à população de Brasília. Em julho do mesmo ano, a Companhia do Metropolitano iniciou a convocação dos primeiros concursados, sendo a maioria encaminhada para treinamento no Metrô de São Paulo. De agosto de 1998 a agosto de 1999, o Metrô – DF operou em regime de operação experimental, destinada a aprimorar o conhecimento prático dos responsáveis pela operação do sistema.

A operação em definitivo do Metrô – DF teve início em 2001, com a inauguração do trecho que liga Samambaia a Taguatinga, Águas Claras, Guará e Plano Piloto. Em 2006, iniciou-se a operação branca no trecho que liga Taguatinga a Ceilândia Sul, passando pela estação Centro Metropolitano. Em 2007, a operação neste trecho passou a ser comercial. No mesmo ano, recomeçaram as obras de expansão até a estação terminal Ceilândia, localizada na Ceilândia Norte.

Hoje o Metrô – DF transporta mais de cento e cinquenta mil usuários por dia e se tornou essencial para a locomoção da população que era carente de transporte público de qualidade. Foram iniciados os estudos técnicos para abertura de licitação para construção do trecho Asa Norte e expansão da via em Samambaia e Ceilândia.

Além disso, o Metrô – DF assumiu a coordenação técnica da implantação do Veículo Leve sobre Trilhos (VLT) e do Eixo Sul, o corredor de transportes de massas que ligará Gama e Santa Maria ao Plano Piloto.

### **3.3 População e amostra**

Para o estudo, foram entrevistados nove empregados sendo, três pilotos (PI), um controlador de operação (CO), um Agente de Segurança Operacional (AS), um Agente de Estação (AE), um Inspetor de Segurança (IS) e dois Inspetores de Tráfego (IT), sendo um destes nove empregados, diretor do Sindmetrô - DF. A escolha dos pilotos entrevistados se deu pelo fato de estarem à frente dos estudos de redução de carga horária de seu cargo e por estarem inseridos no centro das mudanças originadas pelo novo modelo de gestão. O representante do sindicato, por ser conhecedor dos questionamentos dos trabalhadores quanto à estrutura física da empresa entrou na lista de entrevistados e os demais empregados foram escolhidos para que pudesse ser analisada a questão da percepção quanto à mudança percebida por parte de observadores do processo, que não estavam diretamente inseridos nas mudanças, mas que depois de concretizadas também foram afetados.

Com esta entrevista buscou-se verificar se a insatisfação com o ambiente de trabalho estava de fato refletindo no clima organizacional e quais as expectativas dos empregados antes das mudanças serem efetuadas, se estas expectativas foram

alcançadas e se este novo modelo fez com que houvesse uma percepção de melhoria na QVT. A entrevista também serviu para se analisar os ganhos concretos que, tanto empresa quanto funcionário obtiveram deste processo e verificar se os esforços para tais mudanças valeram à pena. Procurou-se ainda identificar o problema do não estímulo anterior, se algo estava sendo realizado de maneira errônea e como os trabalhadores lidavam com esta insatisfação.

Sendo o clima um fenômeno que emerge com base na experiência dos indivíduos da organização, para análise, foram considerados os empregados que possuíam mais de um ano de trabalho na empresa até a realização da pesquisa, para que de fato tenhamos certeza de que ele esteve presente no processo de mudança.

O roteiro de entrevista, apêndice A, elaborado com as questões pontuais para o objetivo do trabalho, foi pensado no intuito de serem claras e objetivas, mas que dessem abertura ao entrevistado falar abertamente. A opção por entrevista foi feita por tornar a coleta de dados mais confiável e exata, pois caso fosse utilizado um questionário com perguntas fechadas a resposta poderia não expressar com exatidão o sentimento do entrevistado com relação ao assunto.

### **3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

A coleta de dados foi feita através de entrevistas realizadas no próprio ambiente de trabalho, no horário de folga do entrevistado para que não houvesse problemas com chefia e nem pressa na obtenção das respostas. Foi utilizado além do roteiro de entrevista um gravador para que após o término do encontro a entrevista pudesse ser novamente verificada, evitando erros na análise dos dados. A gravação foi realizada com a devida autorização do empregado para que não caracteriza-se má fé da parte do entrevistador. O fácil acesso aos empregados e a proximidade do pesquisador com dirigentes do sindicato dos metroviários viabilizou as entrevistas de maneira amena.

Além de entrevistas, dados coletados na própria empresa e também fornecidos pelo sindicato dos metroviários foram analisados para que contribuíssem com a elaboração dos resultados deste trabalho. Devido a estudos já realizados por



meio de uma comissão paritária entre Metrô – DF e Sindmetrô – DF os dados apresentados foram fortalecidos e legitimados pela presença desta comissão como fonte de pesquisa.

A partir dos dados coletados na entrevista, foram elaborados 12 mapas que explicitam as percepções dos entrevistados a respeito de clima organizacional e QVT após as mudanças implantadas. Por compilar a opinião dos empregados em um mesmo local, os mapas facilitam a comparação das percepções de cada um frente ao tema do trabalho. O quadro 3 apresenta informações sobre os entrevistados para que possa saber onde cada um está inserido na organização, se na linha de frente ou em cargos superiores e assim, analisar com maior exatidão as respostas.

<b>Cargo</b>	<b>Código do entrevistado</b>	<b>Tempo de Serviço</b>	<b>Escolaridade do Cargo</b>	<b>Escolaridade Atual</b>
Agente de Estação (AE) (sindicato)	E1	5 anos	Ensino Fundamental	Ensino Médio
Agente de Segurança Operacional (AS)	E2	5 anos	Ensino Fundamental	Superior Incompleto
Controlador de Operação (CO)	E3	6 anos	Ensino Médio	Pós-Graduação
Inspetor de Segurança (IS)	E4	12 anos	Ensino Médio	Superior
Inspetor de Tráfego (IT)	E5	6 anos	Ensino Médio	Superior Incompleto
Inspetor de Tráfego (IT)	E6	6 anos	Ensino Médio	Superior Incompleto
Piloto (PI)	E7	13 anos	Ensino Médio	Pós-Graduação
Piloto (PI)	E8	4 anos	Ensino Médio	Superior Incompleto
Piloto (PI)	E9	1 ano e meio	Ensino Médio	Ensino Médio

Quadro 3. Dados dos entrevistados

Observa-se que o nível de escolaridade dos entrevistados em sua maioria é superior a exigida para o cargo que ocupam. Isso demonstra que mesmo após atingirem um objetivo, que era o cargo público, continuaram os estudos visando algo melhor dentro ou até mesmo fora da empresa. Esta diferença entre escolaridade do empregado e escolaridade do cargo gera certo desconforto, pois caso não haja um programa que beneficie esta continuidade de estudo, de capacitação do empregado,

o indivíduo percebe na organização uma falta de valorização o que acarreta em desmotivação do trabalhador.

Para facilitar o acompanhamento da análise, o quadro 4 apresenta um resumo dos assuntos abordados em cada um dos mapas conceituais que serão apresentados em seguida. Note que cada mapa é composto por duas figuras que deverão ser analisadas em conjunto por tratarem sempre do mesmo assunto.

MAPAS	FIGURAS	ASSUNTO
1	1 e 2	Futuro na Carreira
2	3 e 4	Promoção na Empresa
3	5 e 6	Apoio Gerencial ao Trabalho
4	7 e 8	Ambiente Físico
5	9 e 10	Clima Organizacional
6	11 e 12	<i>Turnover</i>
7	13 e 14	QVT
8	15 e 16	Ausência de QVT
9	17 e 18	Melhorias na QVT por parte da empresa
10	19 e 20	Melhorias na QVT por parte do empregado
11	21 e 22	Motivação do Empregado
12	23 e 24	Comprometimento com a Empresa

Quadro 4. Informações gerais sobre os Mapas Conceituais.

Os assuntos utilizados na elaboração dos mapas conceituais foram escolhidos por constantemente aparecerem nas respostas dos entrevistados e por isso foram considerados relevantes à pesquisa. O primeiro mapa apresentado mostra o sentimento sobre uma possível carreira dentro da empresa, as expectativas ou frustrações quanto a isso.

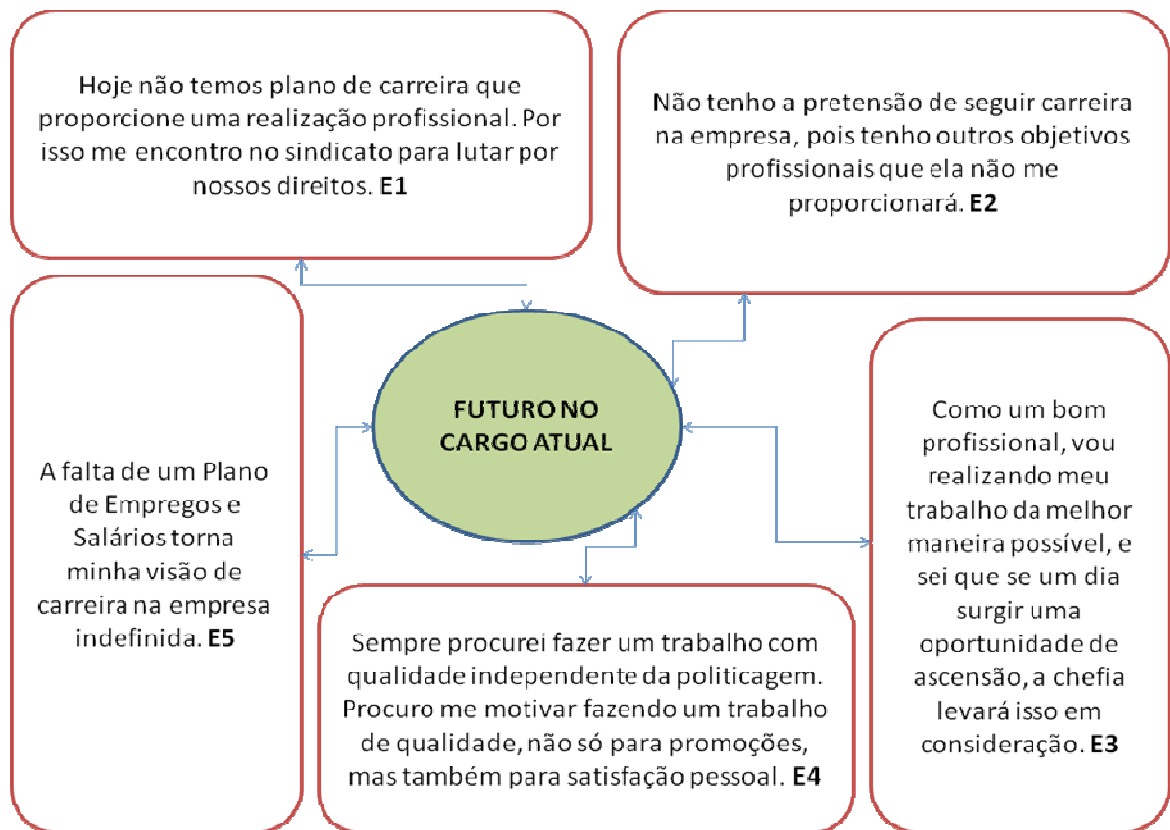


Figura 1. Futuro no Cargo Atual. Entrevistados de 1 a 5.  
Elaborado pelo autor, adaptado de Leite (2006).

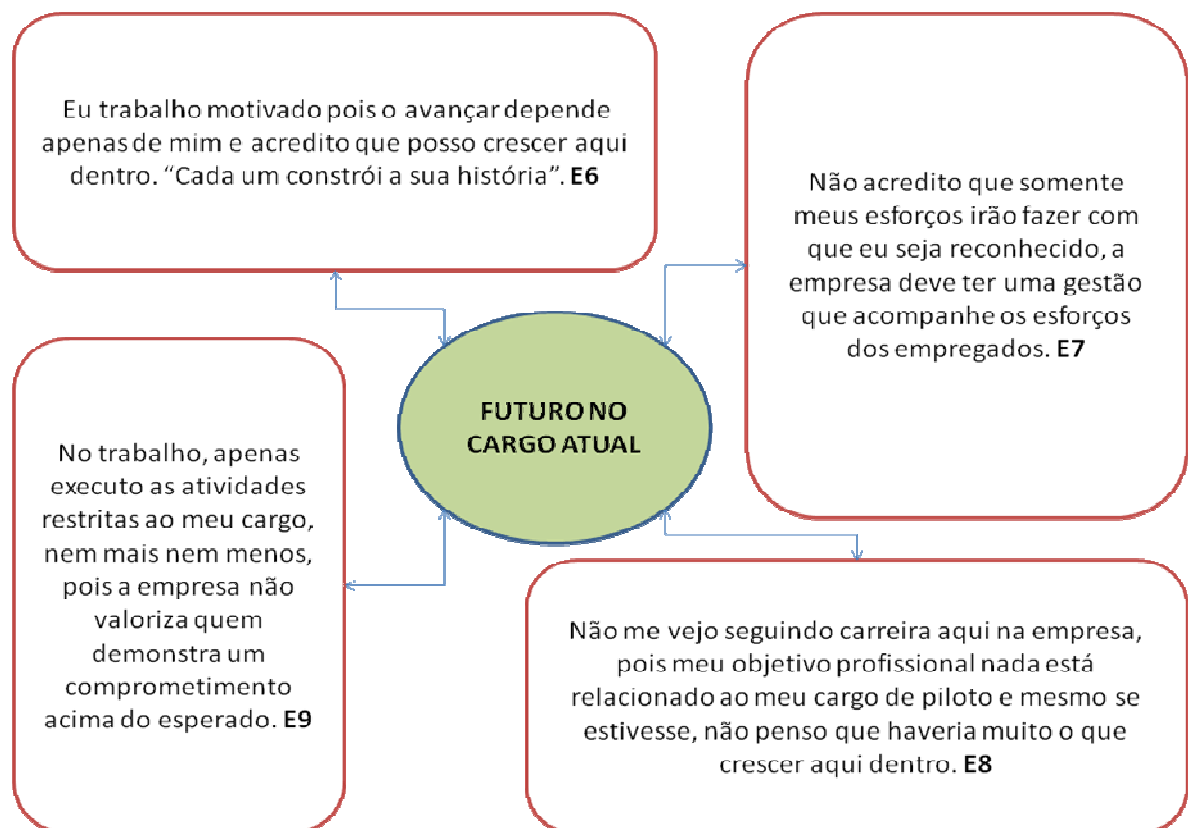


Figura 2. Futuro no Cargo Atual. Entrevistados de 6 a 9.  
Elaborado pelo autor, adaptado de Leite (2006).

Há um equilíbrio nas respostas dos empregados quanto à projeção de carreira na empresa, os entrevistados E2, E7, E8 e E9 apresentam uma idéia de que a carreira na empresa torna-se difícil mediante atos gerenciais como falta de um PES que valorize o empregado e que mostre a projeção de seu cargo na empresa. O E1 na entrevista menciona que gostaria de seguir carreira na empresa tanto que ao invés de procurar um emprego que já lhe apresentasse um futuro traçado, resolveu lutar pela categoria como representante do sindicato para que este futuro fosse conquistado dentro da empresa atual.

O E5 não tem uma opinião formada quanto ao assunto, mas deixa claro que o PES implantado seria importante para sua tomada de decisão. Os empregados E3, E4 e E6 confiam que possam ter sucesso na empresa trabalhando com seriedade e acreditam que o reconhecimento pelo trabalho bem feito será decisivo nesta conquista.

O mapa conceitual número 2, representado pelas figuras 3 e 4, aborda o assunto a respeito de promoções na empresa e como elas são feitas.

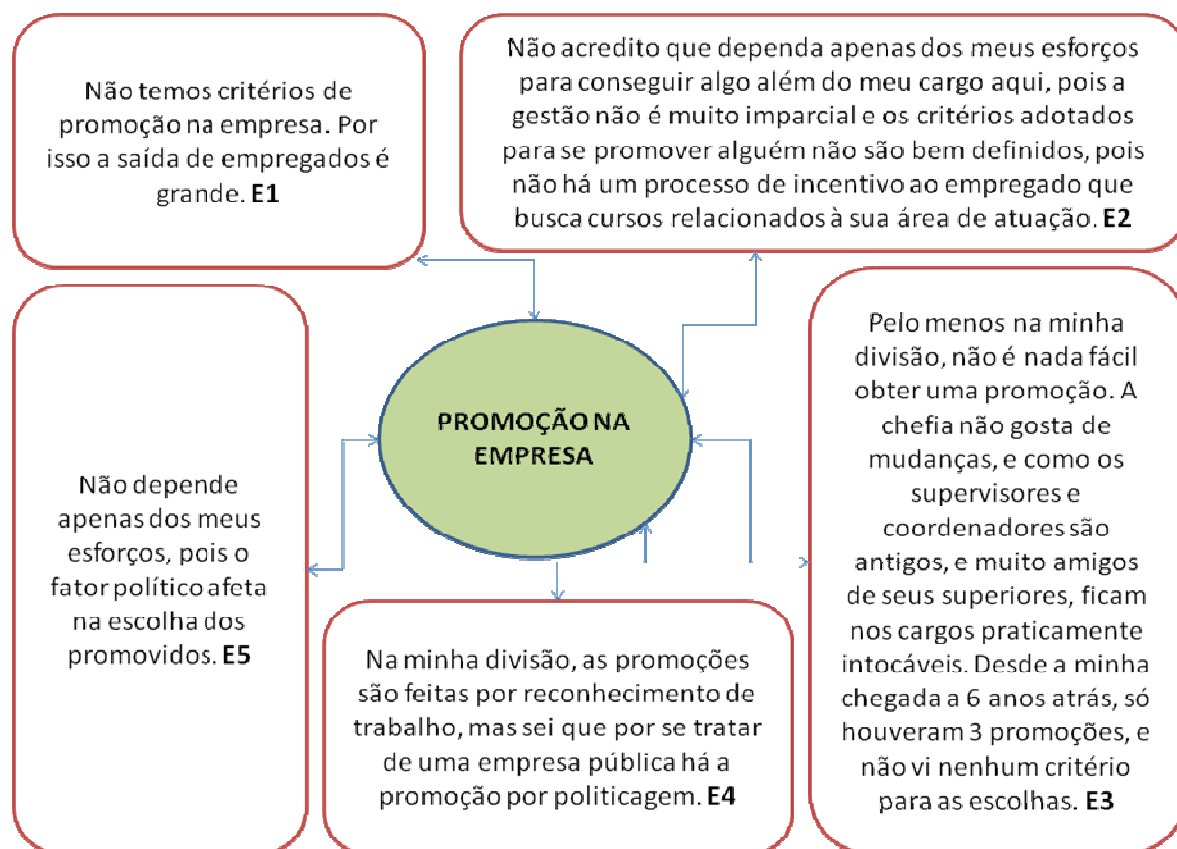


Figura 3. Promoção na Empresa. Entrevistados de 1 a 5.  
Elaborado pelo autor, adaptado de Leite (2006).

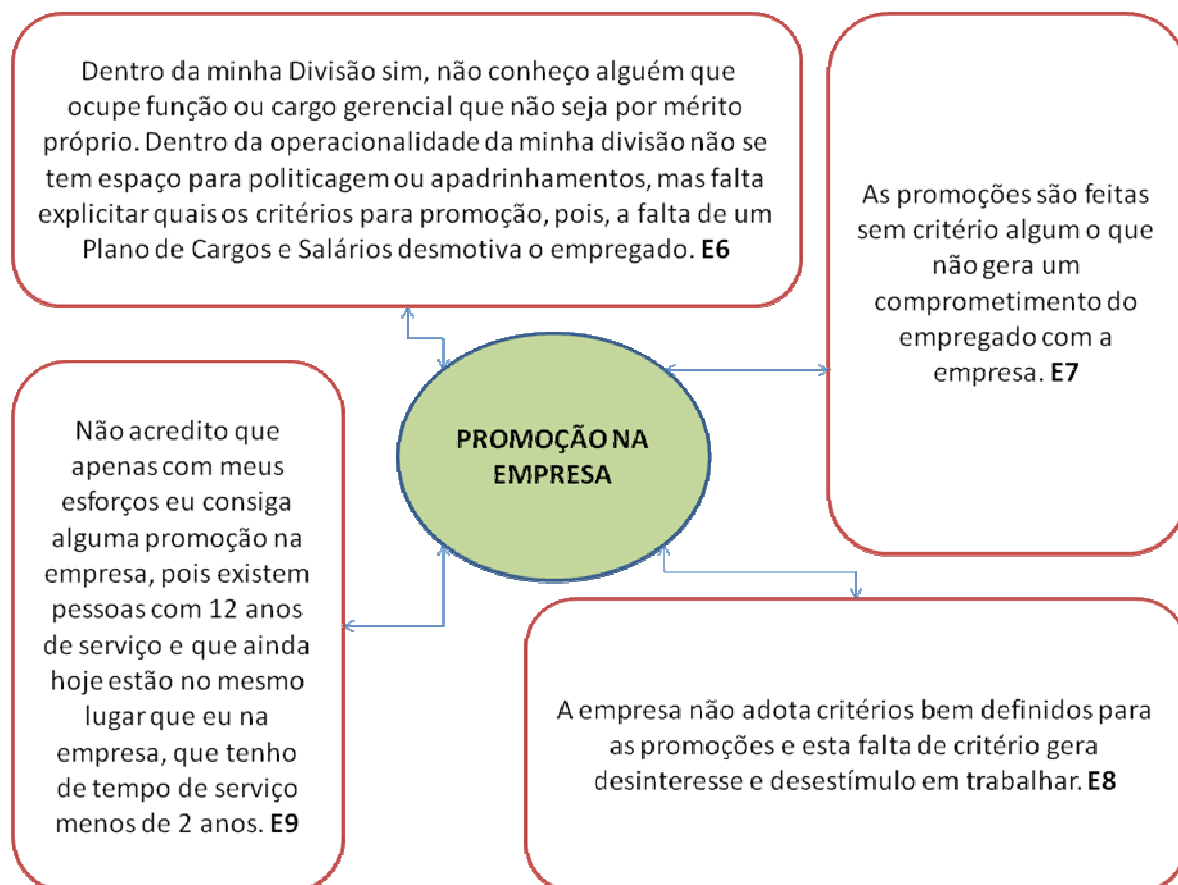


Figura 4. Promoção na Empresa. Entrevistados de 6 a 9.  
Elaborado pelo autor, adaptado de Leite (2006).

Neste segundo mapa observa-se que a falta de critérios para a escolha sobre qual empregado promover são indefinidos, dos nove entrevistados cinco mencionaram desconhecer os critérios de promoção. Os entrevistados E4 e E5 mencionaram o fator político interferindo diretamente na escolha das promoções e apenas dois entrevistados disseram que tais promoções são feitas por reconhecimento e merecimento e que com certeza isso gera insatisfação entre os empregados, pois sem critérios de avaliação, politicagem interferindo na gestão e baixo reconhecimento o empregado não se sente valorizado a ponto de se motivar no trabalho. O empregado E9 relata que empregados com doze anos de casa continuam no mesmo cargo até os dias de hoje sem diferença alguma para ele que está na empresa a menos de dois anos.

O mapa a seguir mostra a opinião dos entrevistados quanto ao suporte que a chefia dá a eles na execução das tarefas diárias.

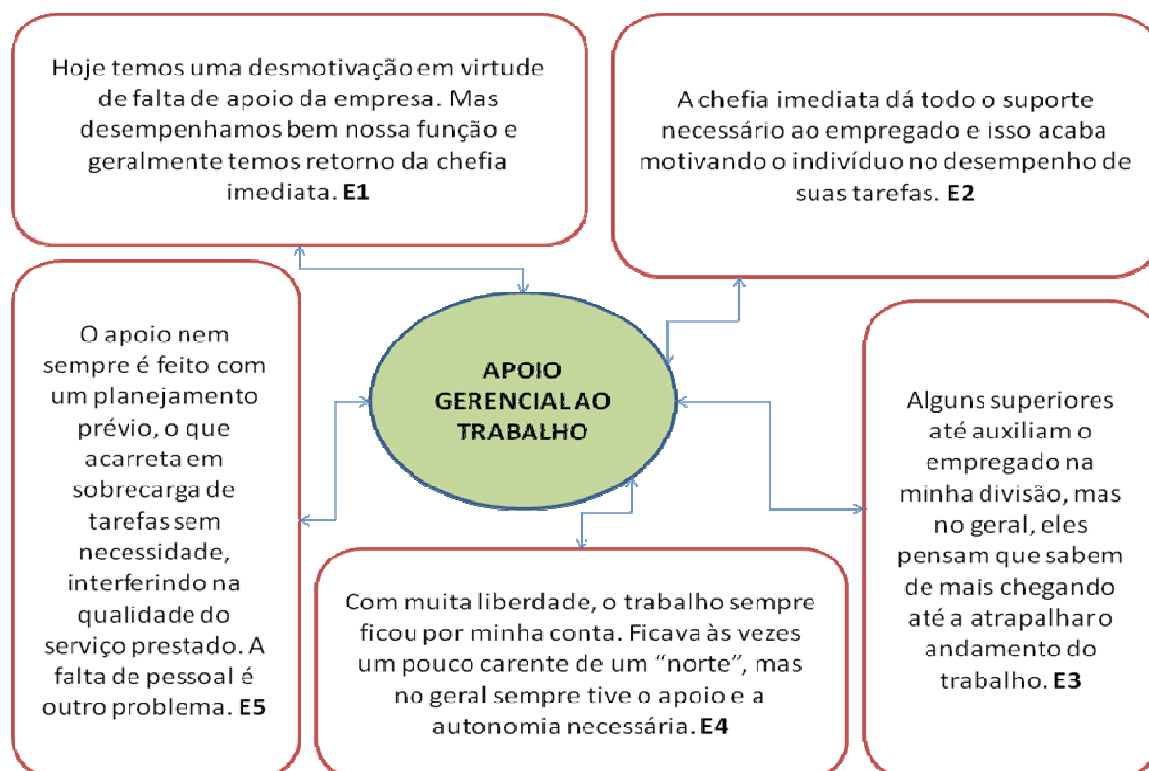


Figura 5. Apoio Gerencial ao Trabalho. Entrevistados de 1 a 5.  
Elaborado pelo autor, adaptado de Leite (2006).

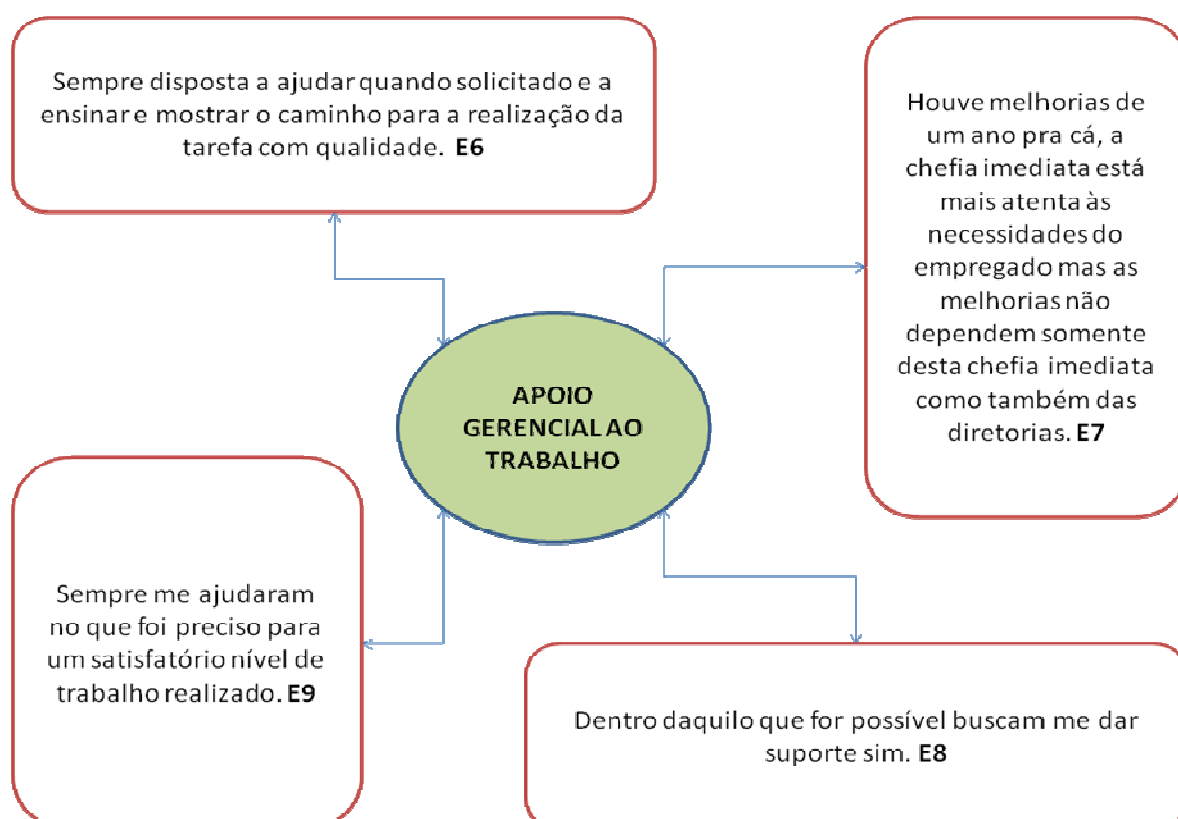


Figura 6. Apoio Gerencial ao Trabalho. Entrevistados de 6 a 9.  
Elaborado pelo autor, adaptado de Leite (2006).

As entrevistas mostraram que a chefia imediata é bastante ativa no que diz respeito a dar apoio ao empregado para que realize um trabalho seguro. Apenas um dos entrevistados mencionou que falta um pouco mais de planejamento para a execução das atividades, pois sem esse preparo ele verifica uma sobrecarga de trabalho que poderia ser evitada. O entrevistado E4 se referiu a falta de um rumo para as atividades, pois tinha liberdade para agir, mas ficava carente de certo direcionamento.

Este apoio da chefia imediata é de suma importância para que o empregado tenha o *feedback* sobre seu trabalho. Sem este acompanhamento pela chefia o indivíduo não saberia se o trabalho estaria sendo feito corretamente podendo provocar insatisfação e dúvidas sobre seu desempenho.

O ambiente físico foi outro tema nas entrevistas via que é um item que quando não está satisfatório compromete toda a atividade da empresa podendo causar acidentes, desmotivação, além claro de chegar ao ponto de não se conseguir prestar os serviços por conta de falta de estrutura e é justamente sobre o ambiente físico que o mapa de número 4 vem tratar.

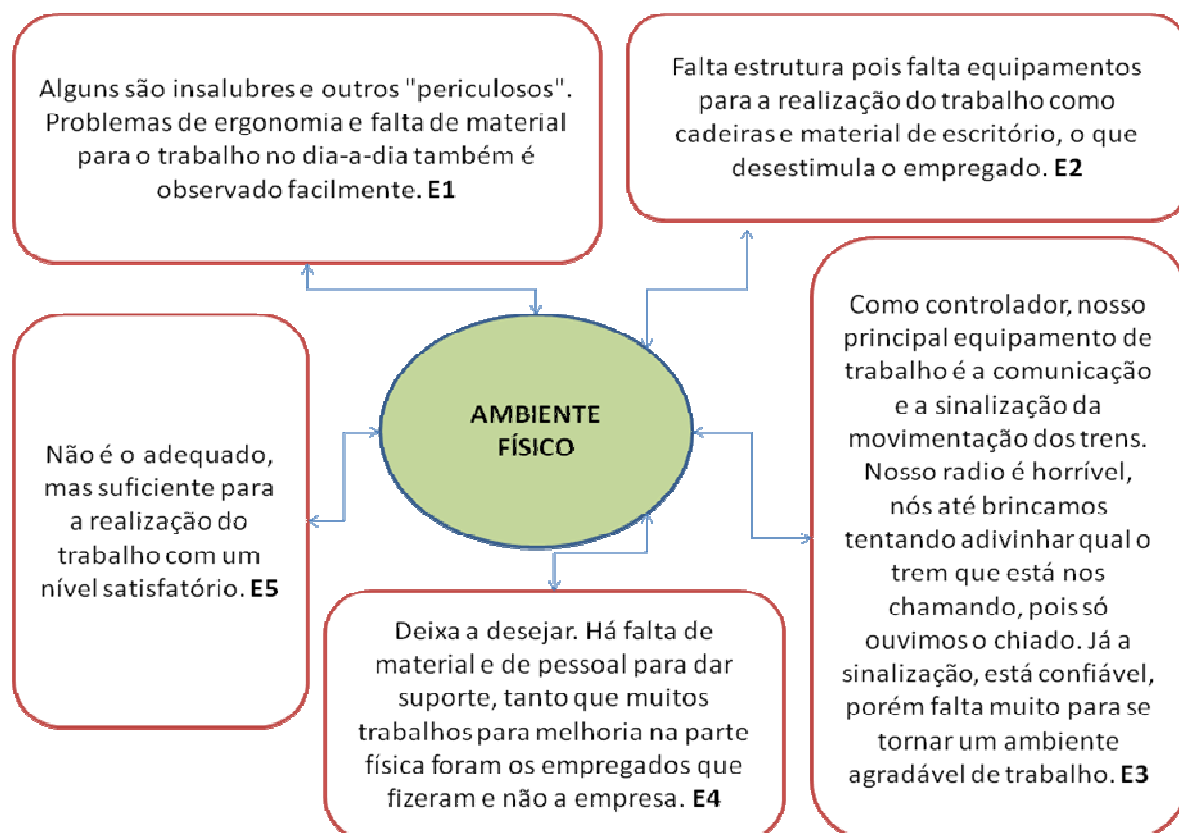


Figura 7. Ambiente Físico. Entrevistados de 1 a 5.  
Elaborado pelo autor, adaptado de Leite (2006).

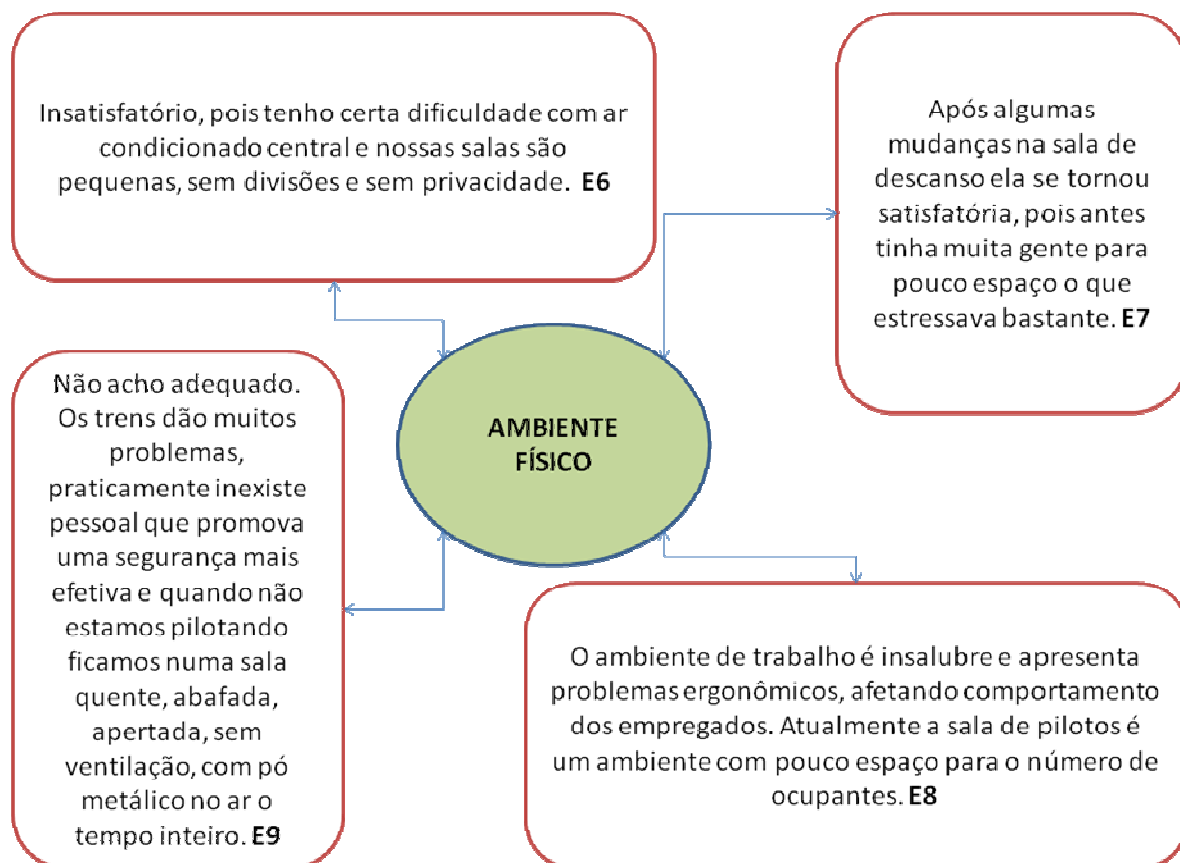


Figura 8. Ambiente Físico. Entrevistados de 6 a 9.  
Elaborado pelo autor, adaptado de Leite (2006).

O ambiente físico de trabalho apresenta diversos problemas com a questão da ergonomia. Diversos empregados, principalmente pilotos, já se afastaram da empresa por conta de problemas relacionados a LER/DORT ocasionado pelos equipamentos utilizados. Vendo isso a empresa testou um novo maquinário que tinha como objetivo dar mais conforto ao empregado visando diminuir estas lesões. A falta de espaço é um problema encontrado na operação. Na área administrativa esse problema não é comumente apresentado e os questionamentos quanto à parte física ficam somente em relação a materiais de escritório e equipamentos ultrapassados de informática, mas na operação se questiona com frequência o tamanho das salas de trabalho e de descanso, que sempre tem muita gente para pouco espaço deixando muitas vezes pessoas no horário de intervalo em pé sem poder descansar até dar o horário de retornar ao trabalho. A insalubridade também está presente na empresa tanto que muitos empregados entram na justiça pedindo adicional de periculosidade e comumente estão obtendo sentenças favoráveis.

Com base no referencial teórico apresentado anteriormente no trabalho, o clima organizacional da empresa é um fator essencial para que o trabalho aconteça



de maneira saudável e satisfatória. O mapa conceitual a seguir apresenta a percepção do clima pelos empregados.

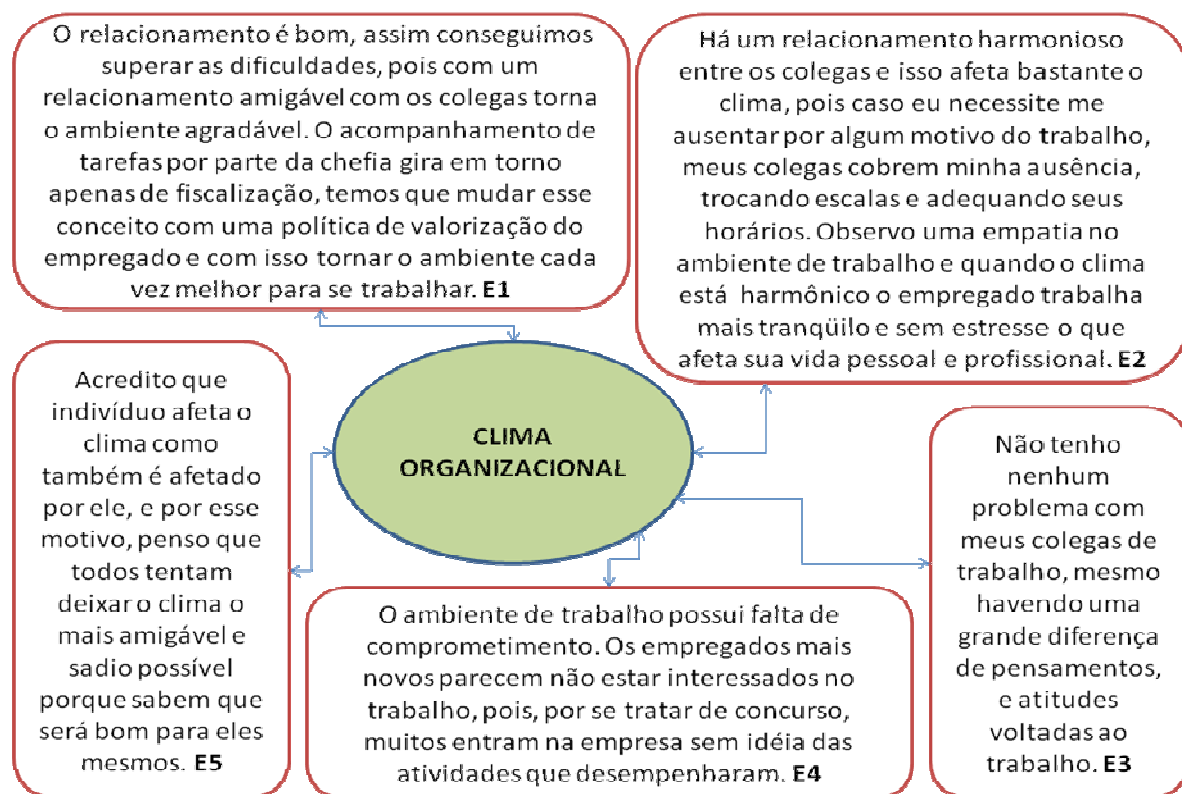


Figura 9. Clima Organizacional. Entrevistados de 1 a 5.  
Elaborado pelo autor, adaptado de Leite (2006).

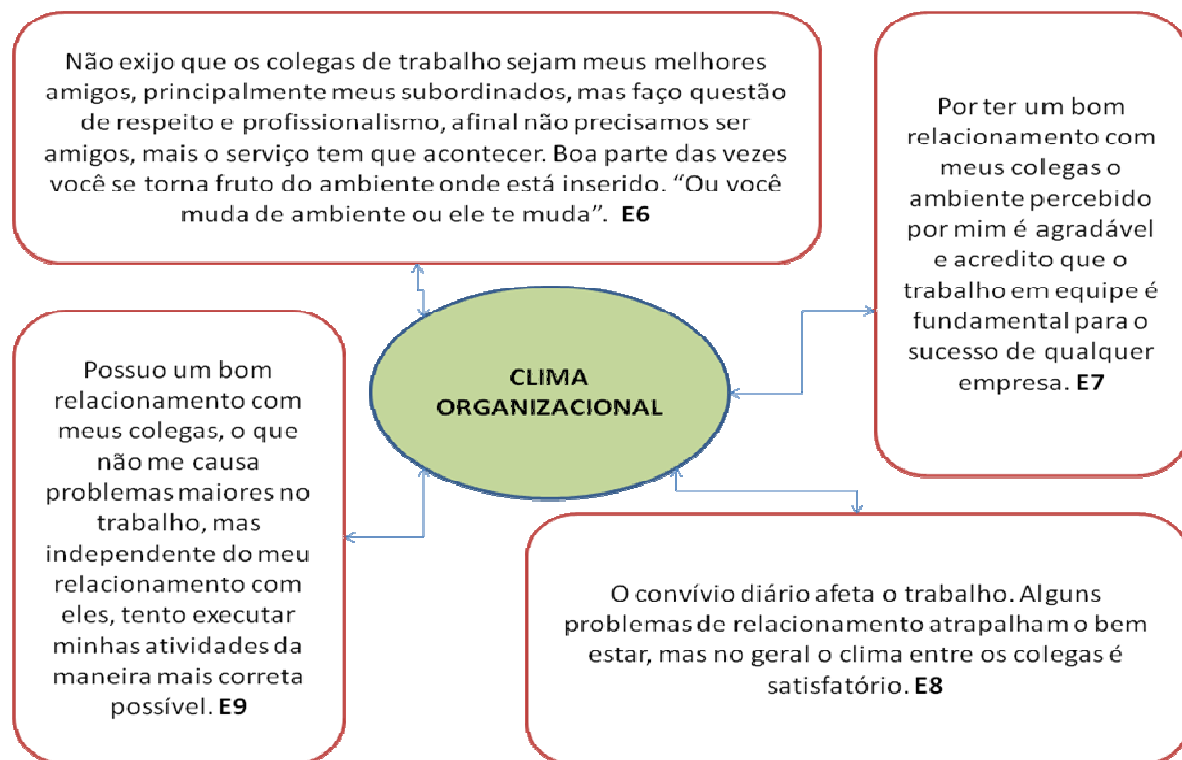


Figura 10. Clima Organizacional. Entrevistados de 6 a 9.  
Elaborado pelo autor, adaptado de Leite (2006).

Neste item duas percepções são claras, uma delas mencionadas nas entrevistas dos indivíduos E1, E2, E3, E8 e E9, está o bom relacionamento com os colegas de trabalho, o que acarreta em um clima organizacional que não traz problemas aos indivíduos. O outro fator que facilmente é percebido é a importância que o respeito profissional tem na construção de um clima organizacional bom, visto que sem respeito ao colega os atritos aumentariam e o ambiente estaria propício ao desenvolvimento de estresses. Este respeito deve partir de ambas as partes, do indivíduo e dos demais colegas, pois conforme relatado pelo entrevistado E6 o ambiente pode mudar uma pessoa e quando não está satisfatório é melhor que você mude de lugar antes que ele te mude. O entrevistado E4 faz uma comparação entre os empregados antigos com os novos e relata que os novos não possuem comprometimento com a empresa afetando com isso diretamente o clima percebido. O empregado E2 observa ainda que existe a presença de empatia entre os colegas e diz que quando a empregado possui bom relacionamento com os demais, num eventual problema, há a intenção de se ajudar o colega.

A rotatividade de empregados na empresa é elevada e por isso foi abordado na entrevista o que os empregados acreditam ser o motivo deste elevado índice de evasão e o que a empresa pode fazer para segurar o empregado nela.

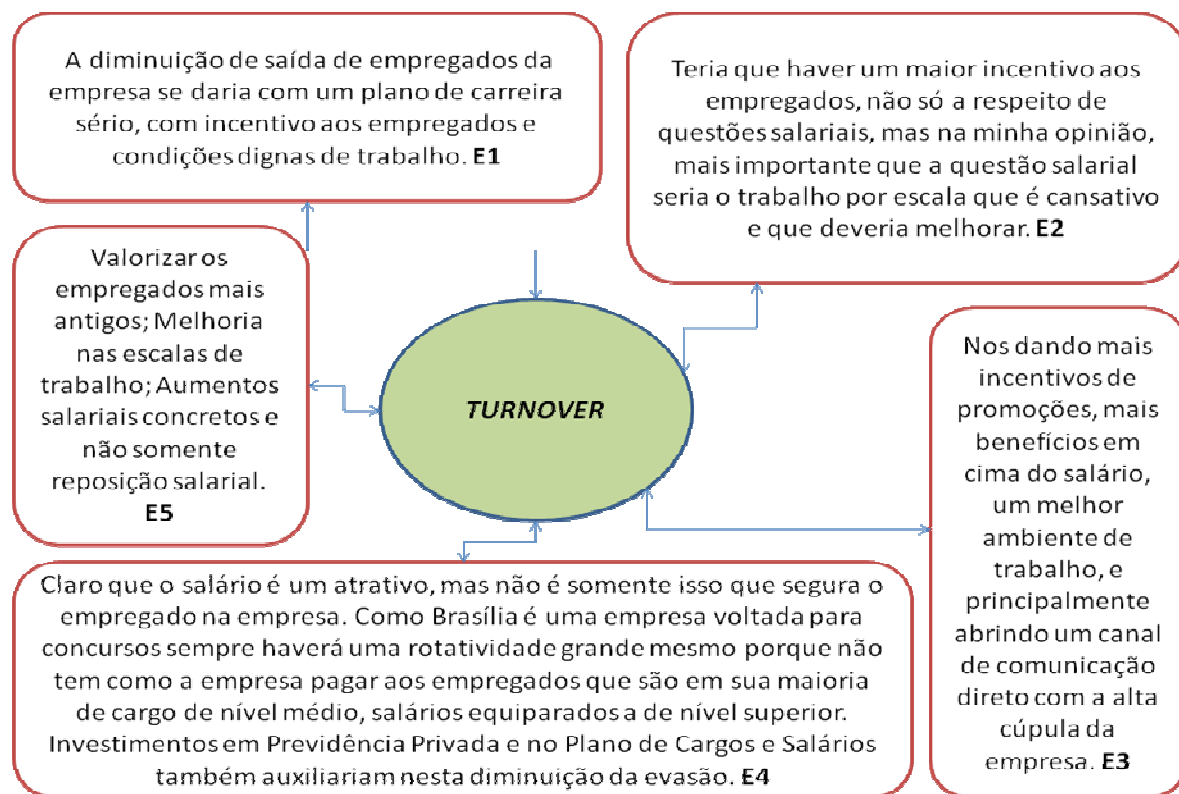


Figura 11. *Turnover*. Entrevistados de 1 a 5.  
Elaborado pelo autor, adaptado de Leite (2006).

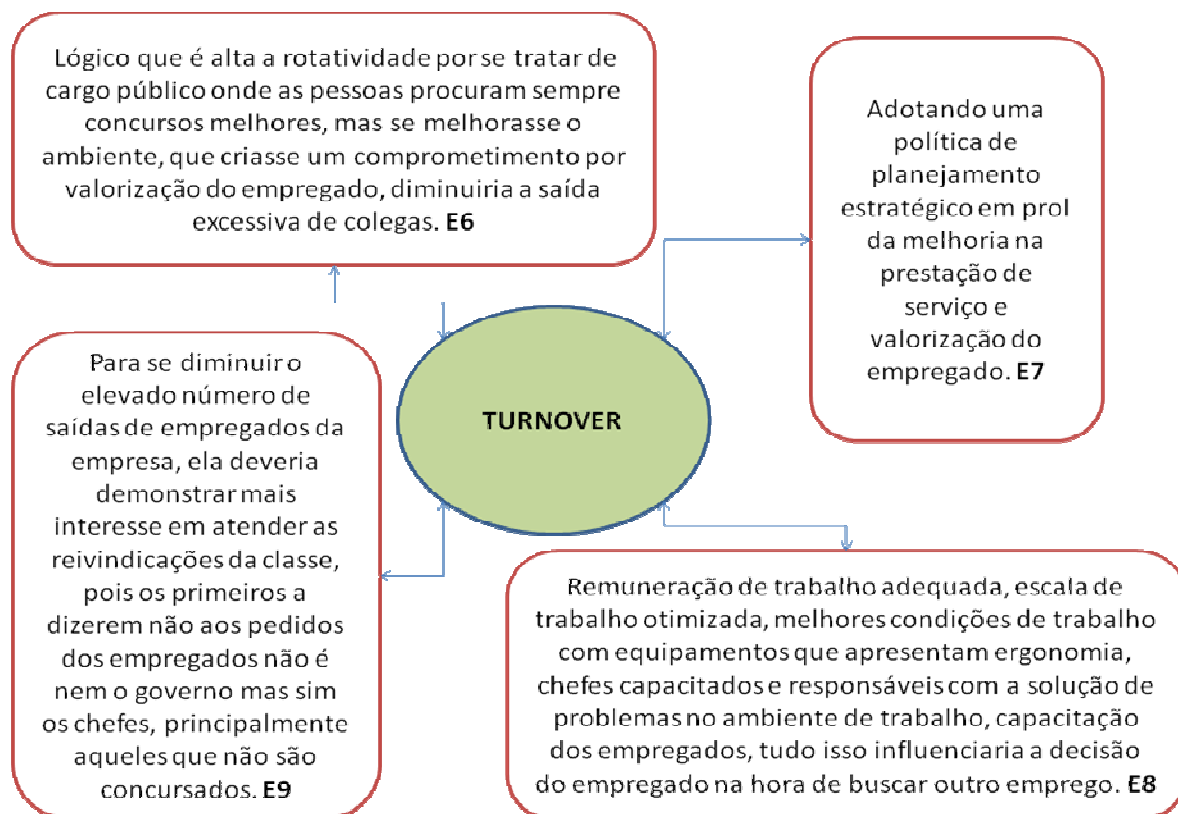


Figura 12. *Turnover*. Entrevistados de 6 a 9.  
Elaborado pelo autor, adaptado de Leite (2006).

Sem dúvida este foi um dos itens onde houve a maior discordância entre os entrevistados. Foram relatados como motivo para a alta evasão de empregados da empresa a falta de um PES que venha a criar um comprometimento do empregado com ela, a falta de estrutura adequada, o trabalho por escalas que afetam a vida particular dos empregados não os deixando programar atividades particulares a médio/longo prazo, salários não condizentes com a gama de tarefas executadas e também falta de valorização do empregado, o que volta ao primeiro item que é o PES, que se implantado e estruturado de maneira séria iria valorizar os empregados antigos criando um questionamento quanto à permanência ou não do indivíduo na empresa.

Dando continuidade às análises o próximo assunto que será apresentado é a QVT. Por ser um dos focos principais deste trabalho ela não poderia ficar fora dos mapas conceituais. A QVT foi dividida em quatro assuntos distintos, mas que se completam no final sendo o primeiro a percepção da QVT pelo empregado, o segundo sobre a ausência dela no ambiente de trabalho, o terceiro fala das melhorias que poderiam ocorrer por ações da própria empresa e por último as melhorias na QVT por conta do empregado.

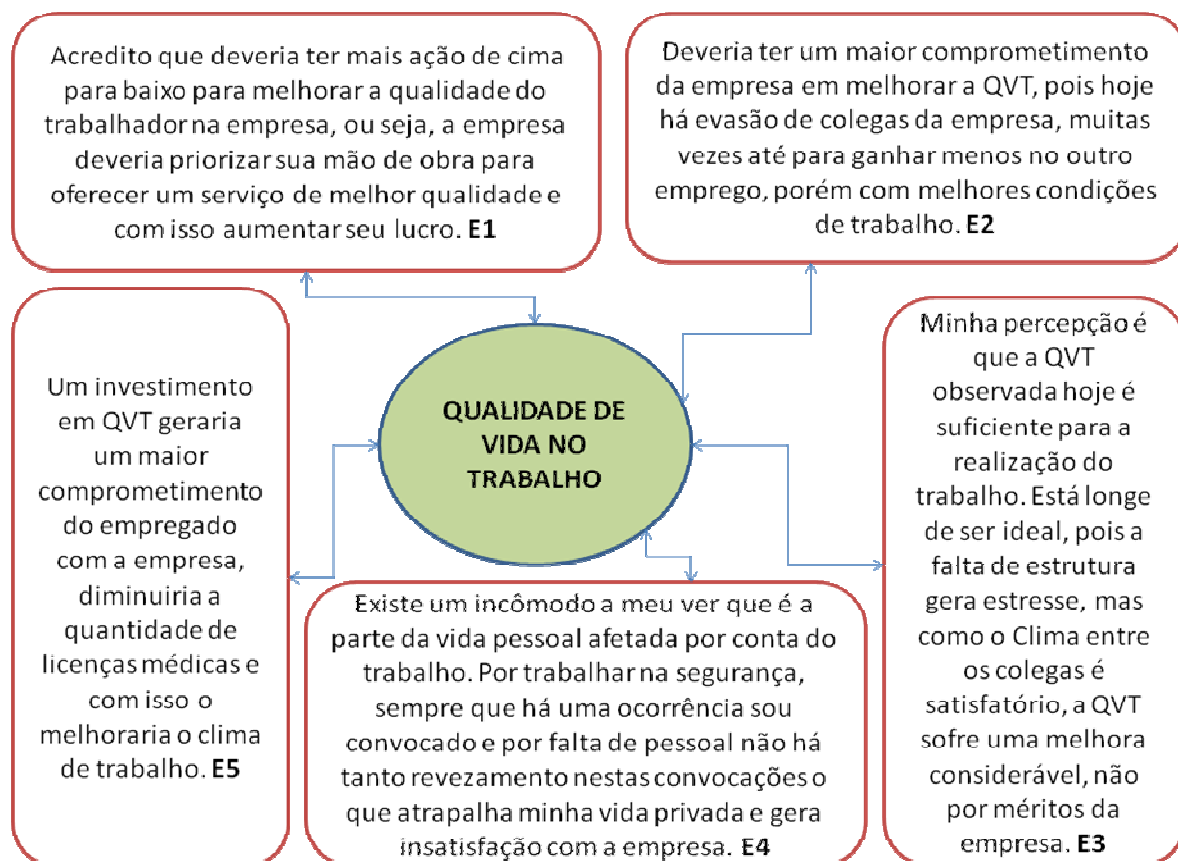


Figura 13. Qualidade de Vida no Trabalho. Entrevistados de 1 a 5.  
Elaborado pelo autor, adaptado de Leite (2006).

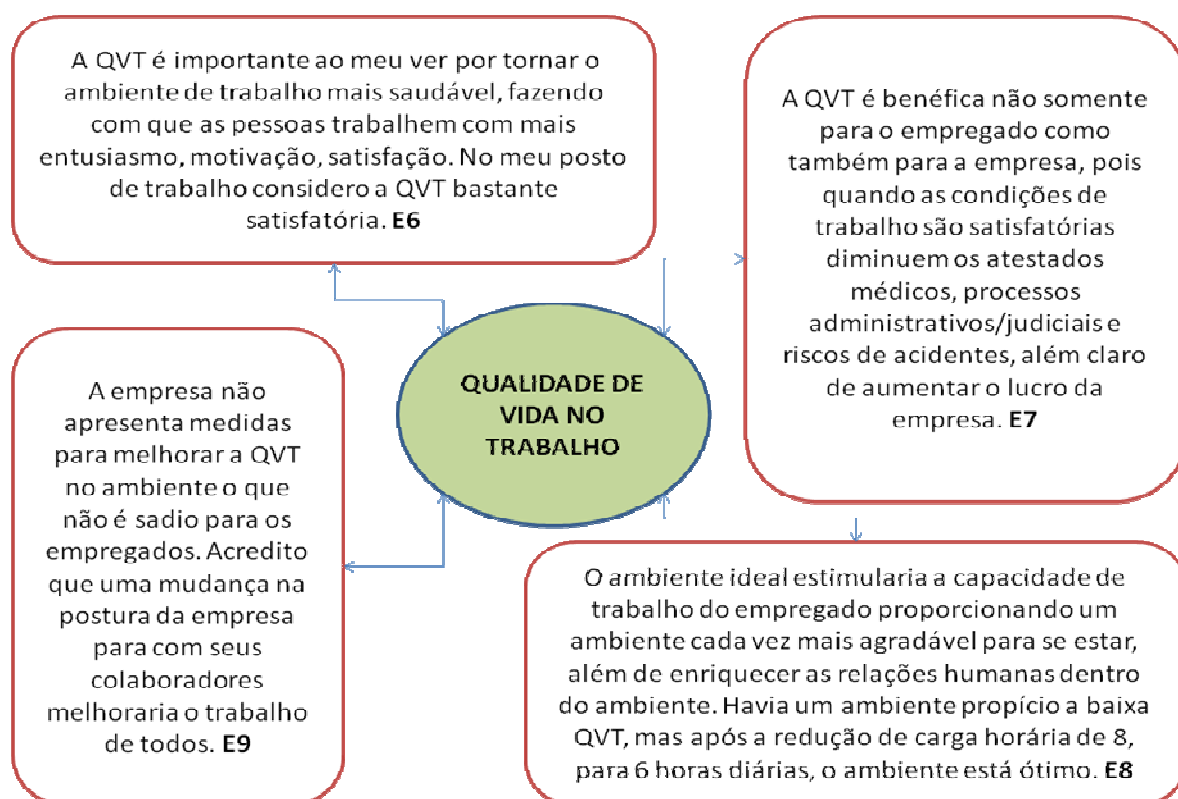


Figura 14. Qualidade de Vida no Trabalho. Entrevistados de 6 a 9.  
Elaborado pelo autor, adaptado de Leite (2006).

Novamente observa-se que existe um equilíbrio na percepção da qualidade no ambiente de trabalho. Os entrevistados E1, E2, E7 e E9 dizem que a QVT em seus postos não é satisfatória enquanto os entrevistados E3, E6 e E8 dizem o contrário relatando que percebem que a qualidade é satisfatória para a realização de um bom trabalho. O indivíduo E5 menciona que a falta de QVT é um dos responsáveis pelo absenteísmo do empregado, pois quando não sente o ambiente saudável fica mais propenso a faltar ao trabalho. O entrevistado E8 cita que a QVT antes da redução de carga horária era péssima, mas após implantada a jornada corrida de seis horas o ambiente ficou ótimo para se trabalhar por ter diminuído o número de pessoas ociosas nas salas de descanso.

A ausência de QVT acarreta em desestímulo ao empregado conforme relato dos entrevistados E2 e E4 na figura 15. Comportamentos adversos também são evidenciados chegando a ocorrer vandalismo praticado por empregado estressado devido ao ambiente organizacional conforme mencionado pelo entrevistado E5. O indivíduo E6 fala que a ausência de QVT é nítida, mas no mapa conceitual anterior disse que a QVT era satisfatória, quando questionado sobre tal fato, explicou que na empresa em geral há ausência de QVT, mas em seu posto de trabalho isso não ocorre.

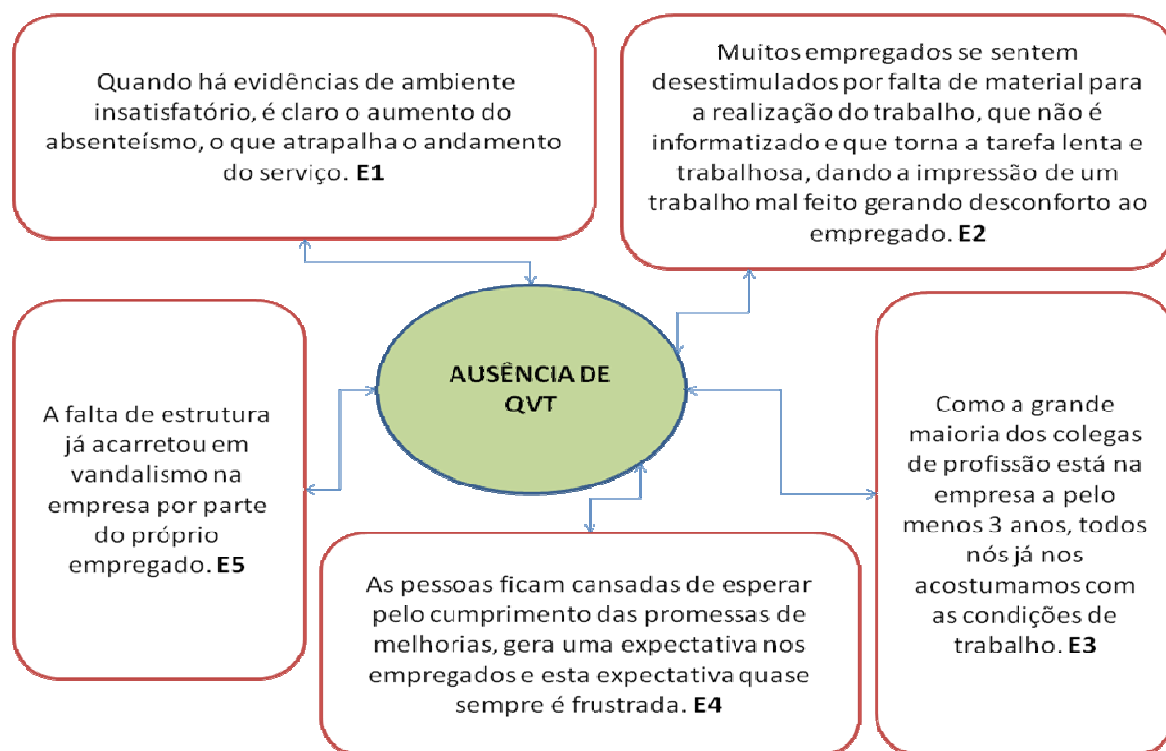


Figura 15. Ausência de QVT. Entrevistados de 1 a 5.  
Elaborado pelo autor, adaptado de Leite (2006).

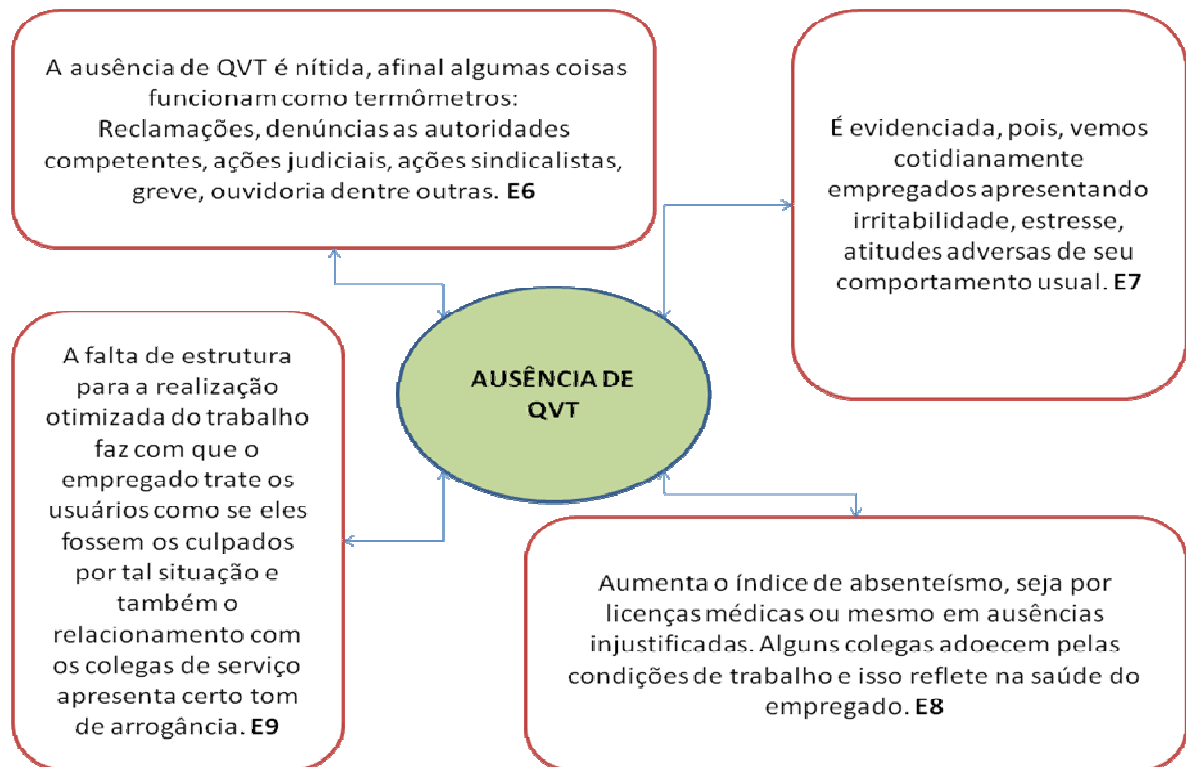


Figura 16. Ausência de QVT. Entrevistados de 6 a 9.  
Elaborado pelo autor, adaptado de Leite (2006).

O terceiro mapa que fala sobre QVT traz as melhorias que a empresa pode fazer, na opinião dos entrevistados, para melhorar o ambiente de trabalho.

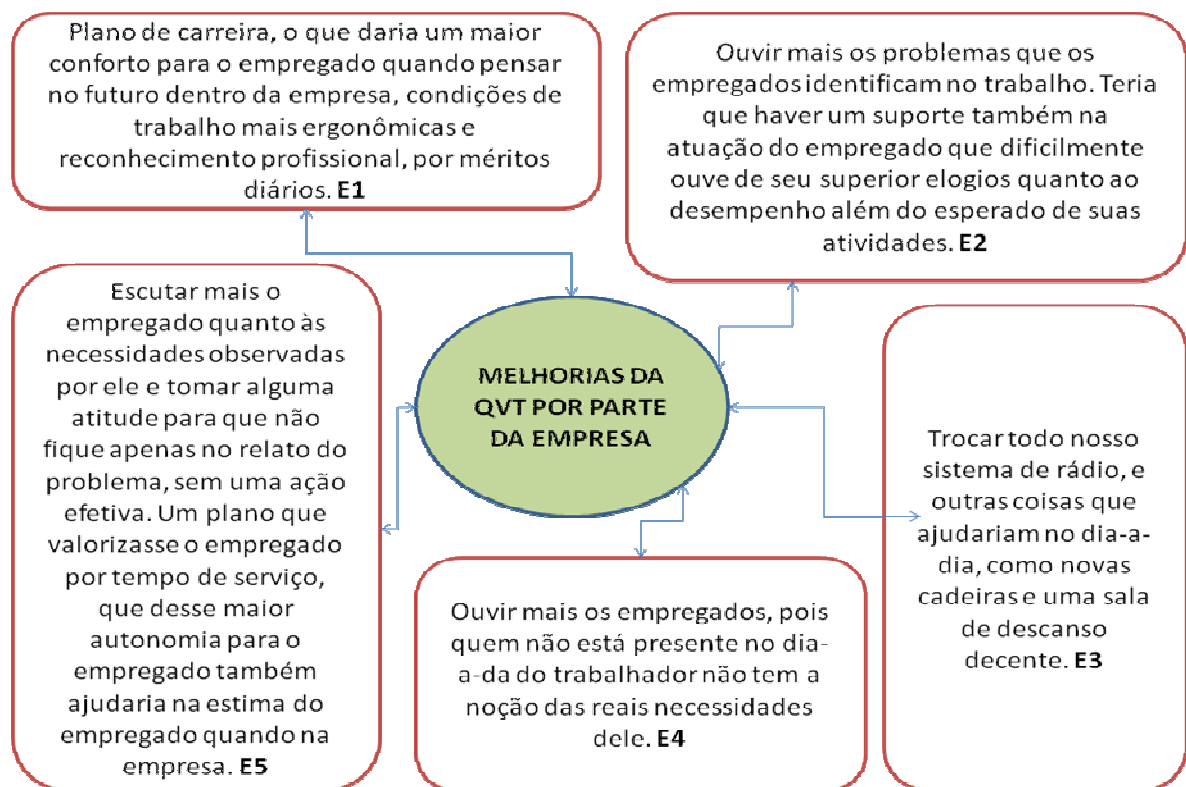


Figura 17. Melhorias da QVT por parte da Empresa. Entrevistados de 1 a 5.  
Elaborado pelo autor, adaptado de Leite (2006).



Figura 18. Melhorias da QVT por parte da Empresa. Entrevistados de 6 a 9. Elaborado pelo autor, adaptado de Leite (2006).

Na opinião dos entrevistados, são três as principais medidas que a empresa poderia adotar para melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho. A primeira é novamente a implantação do PES que traria mais segurança ao trabalhador e isto refletiria em seu comportamento no ambiente de trabalho melhorando o clima e também a QVT. Outro ponto citado é a questão de se investir em ergonomia, pois a mobília é ultrapassada e ocasiona lesões nos empregados e poderiam ser evitadas. Por último e aparentemente a mais importante, pois foi identificado por quase todos os entrevistados está o fato da empresa não escutar o que o empregado fala. O empregado faz uma solicitação, faz um questionamento e a empresa não toma nenhuma atitude para sanar aquele problema e nem mesmo se propõe a averiguar se tal questionamento tem fundamentação ou não. Os entrevistados E5 e E9 ressaltam que apenas ouvir o empregado também não é suficiente, pois por diversas vezes a chefia até se propõe a escutar o empregado, mas não passa o problema para frente o que gera frustração nas expectativas de melhora.

O mapa a seguir mostra o outro lado da moeda, mostra o que o próprio empregado pode fazer para melhorar seu ambiente de trabalho.



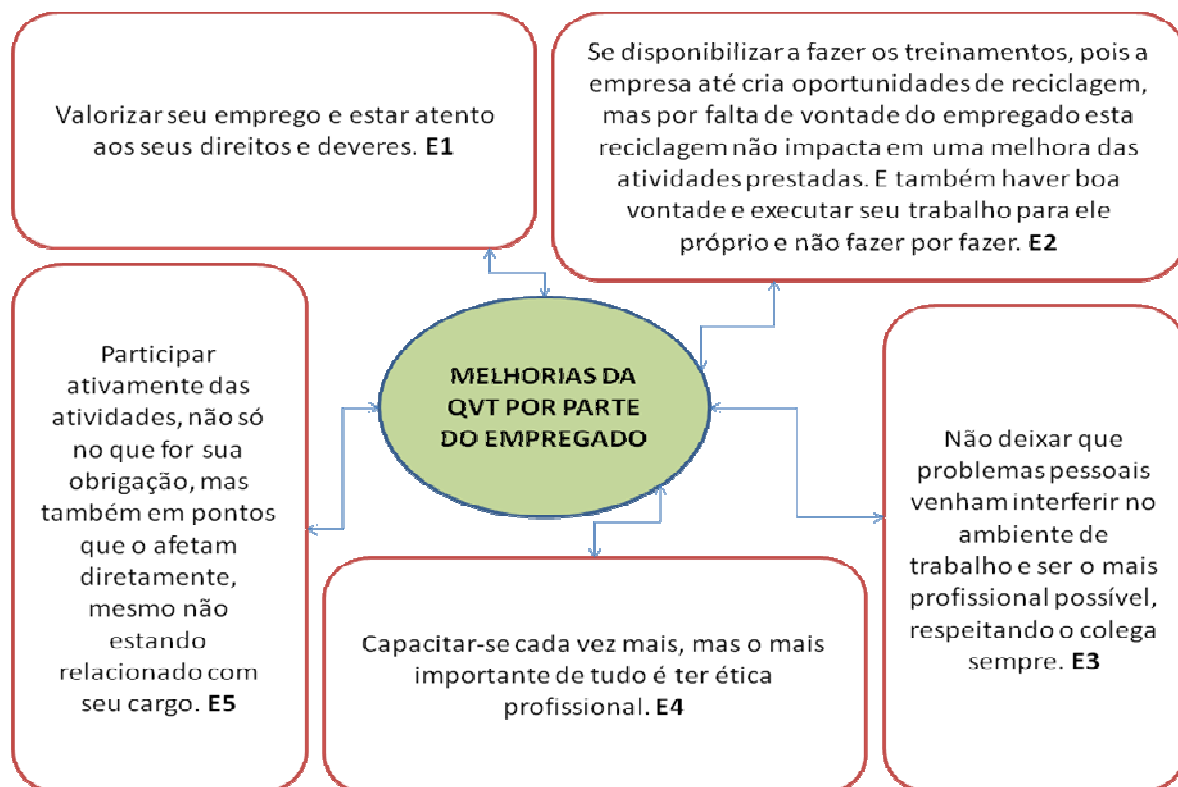


Figura 19. Melhorias da QVT por parte do Empregado. Entrevistados de 1 a 5.  
Elaborado pelo autor, adaptado de Leite (2006).

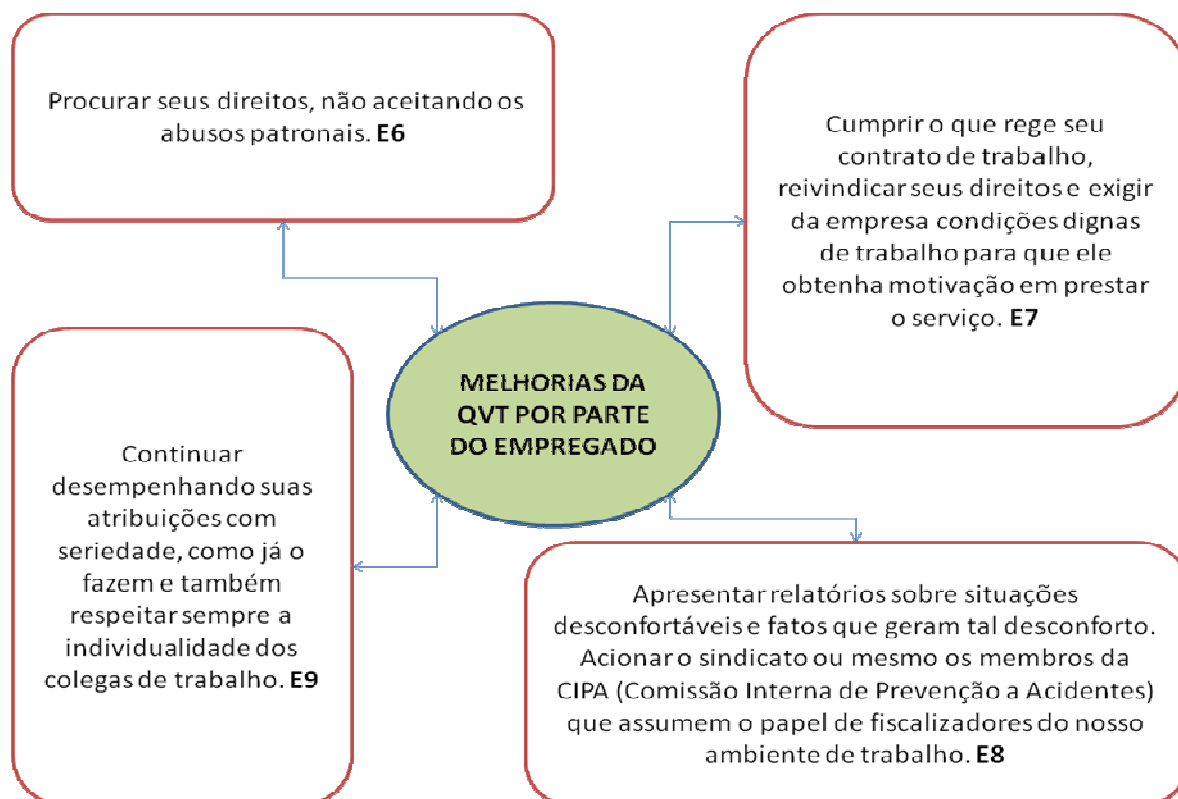


Figura 20. Melhorias da QVT por parte do Empregado. Entrevistados de 6 a 9.  
Elaborado pelo autor, adaptado de Leite (2006).



Estar atento aos direitos que possui é um ponto comum entre os entrevistados E1, E6, E7 e E8. Eles acreditam que se o empregado for conhecedor de seus direitos ele pode melhorar sua QVT como também a dos demais. Ética e profissionalismo foi um ponto abordado pelos entrevistados E3, E4 e E9 que pensam ser o principal meio para tornar o ambiente saudável para o trabalho, pois sem respeito ao colega e sem profissionalismo, o trabalho pode vir a se tornar uma bagunça afetando a QVT dos que não compartilham com esta falta de comportamento ético. E valorizar o seu emprego lembrando que assumiram o cargo por meio de concurso público e que assinaram o termo de aceite do cargo, ou seja, lembrar que estão ali por que fizeram por merecer e por que o querem.

As figuras 21 e 22 que compõem o mapa conceitual número 11 tratam da motivação dos entrevistados dentro da empresa, quais fatores geram essa motivação, se é que ela existe para cada um deles.

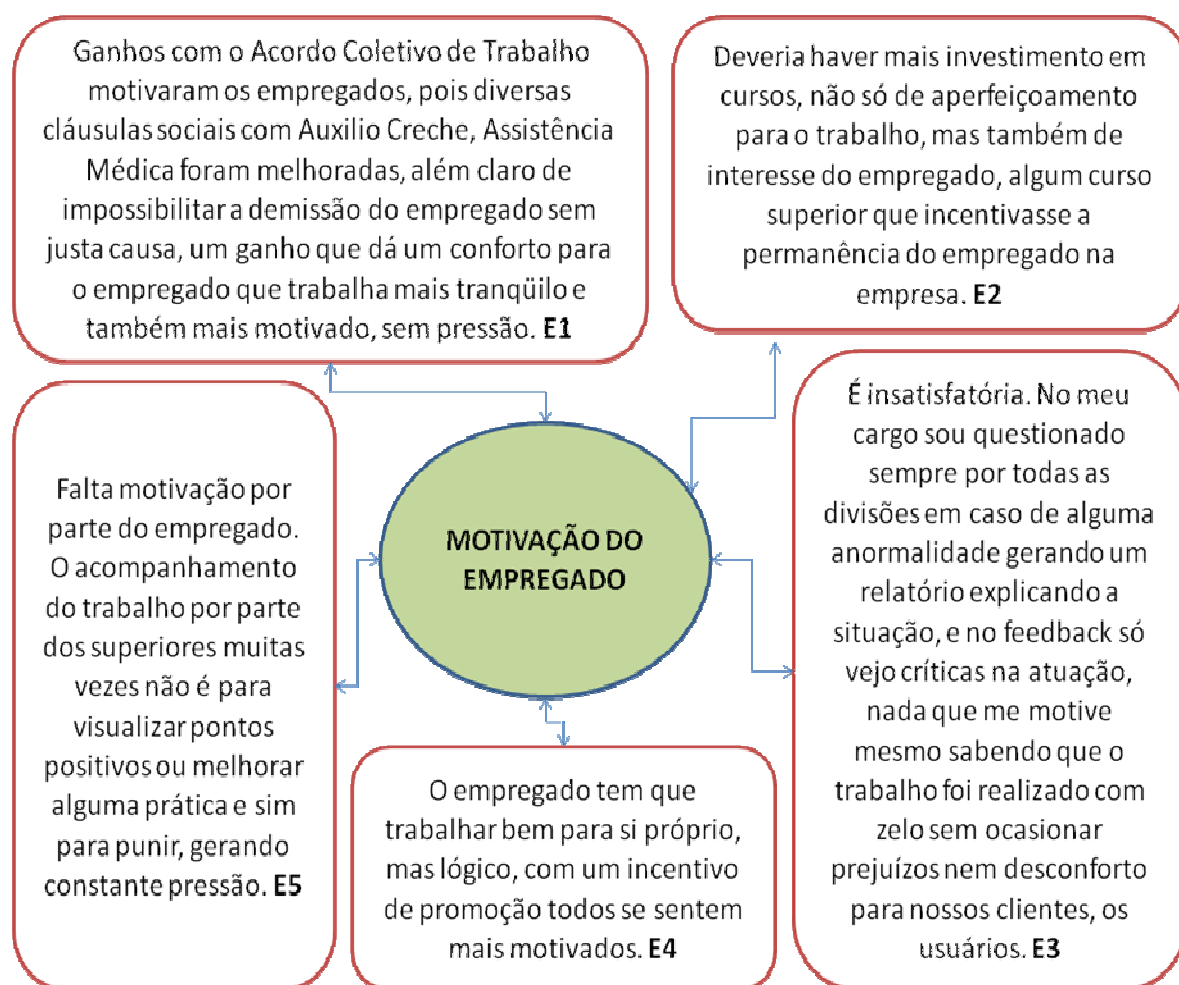


Figura 21. Motivação do Empregado. Entrevistados de 1 a 5. Elaborado pelo autor, adaptado de Leite (2006).

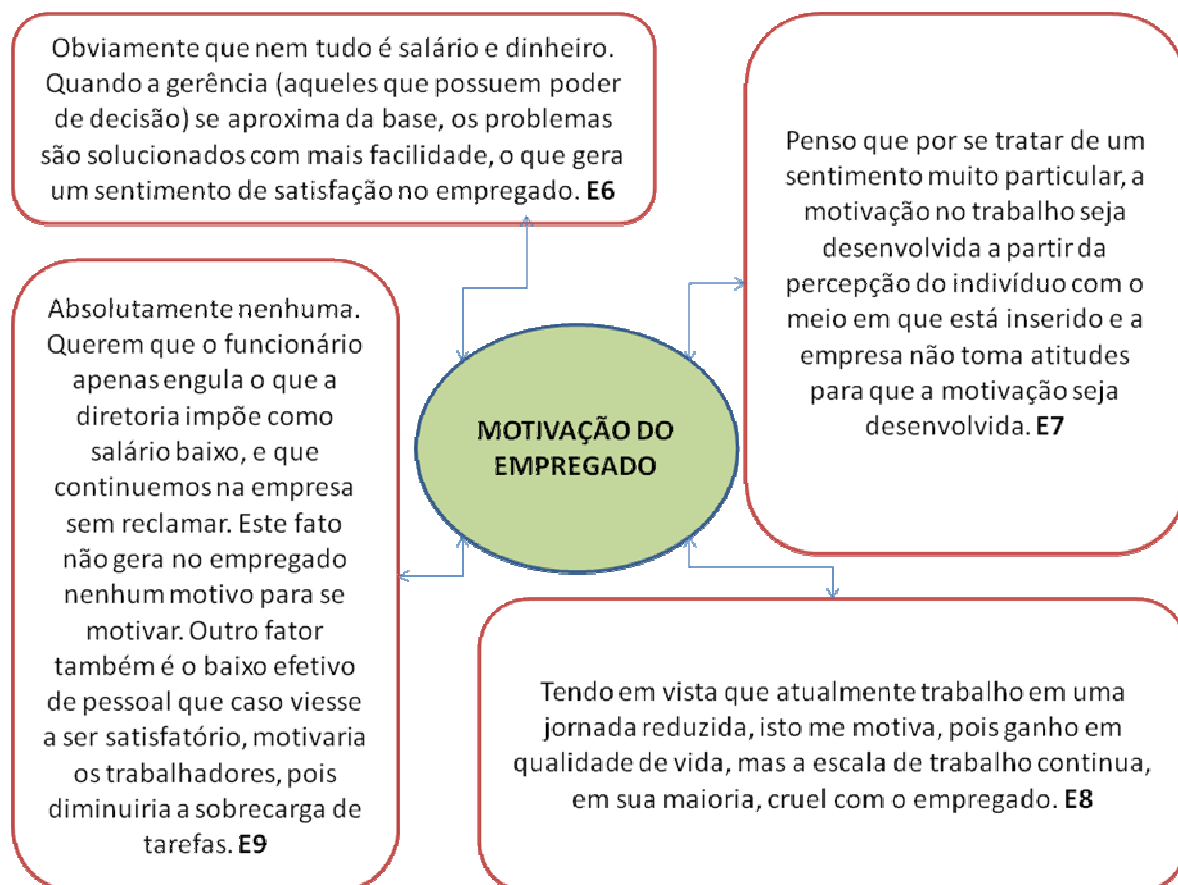


Figura 22. Motivação do Empregado. Entrevistados de 6 a 9.  
Elaborado pelo autor, adaptado de Leite (2006).

De acordo com a pirâmide de necessidades de Maslow, cada indivíduo está numa etapa de conquistas e por serem tão particulares as necessidades de cada um, a motivação para o desenvolvimento das tarefas no trabalho também são de cunho particular, sendo assim, esse assunto obteve diversas respostas diferentes. O entrevistado E9 diz que se sentiria motivado se houvesse um maior efetivo de empregados, pois deixaria de existir sobrecarga de tarefas, o E8 comenta que a redução de carga horária o motivou mais no trabalho, mas o regime de escala de trabalho não favorece tal motivação. O entrevistado E2 acredita que estaria mais motivado caso a empresa investisse no desenvolvimento pessoal do empregado. Promoções, incentivos salariais, planos de saúde, previdência privada, estrutura física mais ergonômica, autonomia, tudo isso serviria para ajudar em uma possível motivação do empregado, mas é ele quem deve estar disposto a aceitar tais incentivos para se motivar, pois é o próprio indivíduo quem se motiva no trabalho.

O último mapa conceitual apresenta o grau de comprometimento do empregado com a empresa.

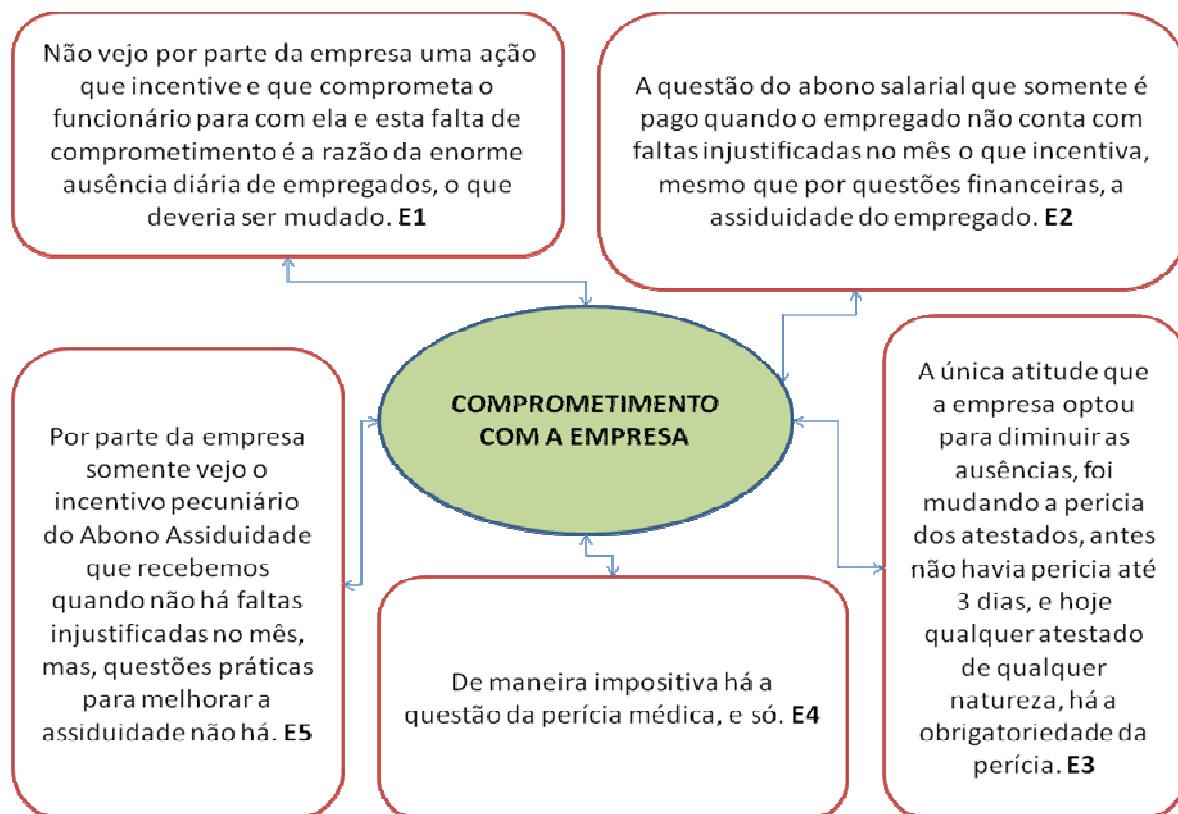


Figura 23. Comprometimento com a Empresa. Entrevistados de 1 a 5.  
Elaborado pelo autor, adaptado de Leite (2006).



Figura 24. Comprometimento com a Empresa. Entrevistados de 6 a 9.  
Elaborado pelo autor, adaptado de Leite (2006).

Dos nove entrevistados, cinco empregados não observam no dia de hoje nada que crie um comprometimento deles com a empresa. Os entrevistados E2 e E5 ressaltam que existe uma gratificação por assiduidade que incorpora o salário dos empregados que não tenham no mês fechado nenhuma falta injustificada lançada em sua folha de ponto e vêem isto como ponto positivo mesmo sendo algo impositivo da empresa, já os entrevistados E3 e E4 comentam sobre a mudança na obrigatoriedade de perícia médica na Divisão de Higiene e Segurança do Trabalho (ARHS). Anteriormente só era necessário fazer perícia quando o atestado médico passava de dois dias, mas agora todo atestado deve ser homologado pela ARHS, mesmo sendo de apenas um dia, o que de maneira impositiva inibe as pessoas a apresentarem uma quantidade elevada de atestados.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo mostra os resultados obtidos após a análise dos dados das entrevistas e que foram distribuídos nos doze mapas conceituais, analisados de acordo com cada objetivo específico. O capítulo está dividido em três seções: Tratamento dos dados obtidos; Análise dos resultados e; Discussão quanto às mudanças no modelo de gestão.

### 4.1 Tratamento dos dados obtidos

Foram realizadas nove entrevistas com empregados da companhia que estivessem de acordo com os termos de exposição dos dados. As entrevistas foram realizadas no local de trabalho, mas com privacidade para que o entrevistado não sofresse influências dos colegas ou da chefia. As entrevistas tiveram tempo médio de vinte e cinco minutos desde a apresentação e contextualização do motivo da pesquisa até o encerramento dos questionamentos. Os registros das entrevistas foram feitos em áudio para que o fato do entrevistador anotar cada palavra, expressão ou termo que o empregado utilizasse não o inibisse.

Após as nove entrevistas realizadas, foram transcritos os áudios para que a análise fosse feita, possibilitando o manuseio dos dados. Esta etapa foi a que consumiu maior tempo, pois era necessário que fosse feita com cautela para que não se perdesse nenhuma informação importante.

Transcritas as entrevistas, a elaboração dos mapas conceituais pôde ter início. Analisando o material em papel foram identificados doze pontos principais que comumente eram abordados pelos empregados e baseado nisso foram desenvolvidos os mapas utilizados na pesquisa. Foi feita a análise de cada entrevista separadamente de onde foram extraídas as declarações e opiniões dos empregados a respeito dos doze itens relacionados. Terminada essa etapa, deu-se início à elaboração do *layout* de apresentação dos mapas conceituais.

Para que o mapa ficasse com o conteúdo mais claro, cada um dos doze itens foi dividido em duas figuras que apresentavam a opinião dos empregados a

respeito de cada assunto e logo após a apresentação de cada mapa foi feita uma síntese analisando as disparidades ou os pontos em comum das respostas de cada empregado.

## **4.2 Análise dos resultados**

Esta seção está dividida em duas subseções que mostram as percepções dos empregados que fizeram parte da pesquisa em relação aos temas: Clima organizacional e Qualidade de vida no trabalho.

### **4.2.1 Percepções dos entrevistados quanto ao clima organizacional**

Analisando excertos das entrevistas pôde-se notar que o relacionamento entre os colegas de trabalho é harmônico e que entre os empregados de mesmo nível hierárquico o clima organizacional é de excelente qualidade, mas como o clima não é composto apenas pelos empregados de mesmo cargo, ele sofre alterações que impactam diretamente no desempenho das atividades.

Um dos entrevistados apresenta a idéia de empatia na organização e diz que é comum um colega “segurar as pontas pro outro” sem nada pedir em troca. Novamente vale ressaltar que este clima de empatia é percebido entre os empregados da linha de frente e nada tem relação com a chefia imediata. Há uma enorme variedade de pessoas trabalhando na operação, com realidades de vida diferentes e com níveis, tanto sociais como de escolaridade, diferentes e mesmo com este fator, que a primeira vista poderia causar prejuízos ao ambiente, o respeito entre os profissionais ameniza essas diferenças e com um respeitando a individualidade do outro, acabam não interferindo no convívio tranquilo entre os empregados.

Alguns pontos relacionados ao clima organizacional e que ajudam em sua composição foram abordados na pesquisa como é o caso do futuro na companhia. Na análise observa-se que os empregados operacionais não crêem que possam construir uma carreira dentro da empresa e são unânimes quando questionados se

acreditam que com a implantação de um PES poderia mudar essa visão de não continuidade na empresa, respondendo que sim. A falta de um plano de empregos, com projeção de cargos é fundamental para que qualquer empregado possa ver seu futuro dentro da organização, pois caso isso não exista, o indivíduo não consegue prever onde estará após cinco, dez anos de serviço, se estagnado no mesmo nível de quando ingressou na empresa ou se num cargo de chefia ou algo parecido.

Outro fator que mexe com a motivação e conseqüentemente com clima organizacional são as promoções sem critérios e os cargos políticos. Por terem passado em concurso público, pensavam que teriam as mesmas condições de crescimento profissional como qualquer outro colega, mas nas entrevistas fica claro que o fator político influencia a tomada de decisão, excluindo alguns empregados do processo de seleção para promoções. Foi percebido durante a entrevista um sentimento de revolta quanto a este ponto ocasionando desestímulo na hora da execução do trabalho. O PES também auxiliaria na formação de um clima agradável, pois abordaria este problema de criteriedade na hora de se promover alguém.

Quando o trabalho é executado com facilidade, com o apoio necessário para a realização das tarefas, o clima é otimizado. Sem o suporte da chefia, o empregado se perde no trabalho e pode passar uma idéia errônea de incapacidade pessoal desmotivando-o na empresa. Esta falta de motivação acarreta em outro problema grave, evidenciado comumente em empresas com o clima ruim, que é a falta de comprometimento do empregado com a empresa. Esta falta de comprometimento se dá ao fato da empresa permanecer alheia aos problemas, pedidos e interesses dos empregados, levando-os a ficarem alheios aos objetivos da empresa também.

Nota-se que tudo está relacionado, comprometimento, motivação, estímulo, todos estes itens ajudam na formação do clima organizacional e se a empresa quer um empregado comprometido com o trabalho, estimulado no serviço e que se sinta motivado a melhorar cada dia mais, deve investir em algo que torne clima organizacional cada vez mais satisfatório. Todos estes fatores são passíveis de mudanças, basta a cúpula da empresa entender que com um clima de trabalho bom o empregado torna-se mais eficiente e isso traria ganhos financeiros e também em qualidade de vida no trabalho, item que também foi abordado no trabalho e que tem relação direta com o clima organizacional.

#### 4.2.2 Percepções dos entrevistados quanto à qualidade de vida no trabalho

A subseção anterior foi finalizada mencionando a importância da QVT na composição do clima organizacional. Isso se deve ao fato dos dois conceitos estarem interligados, pois para se ter qualidade no ambiente de trabalho, por mais que a estrutura física esteja em perfeitas condições, mobília ergonômica e disponibilidade de equipamentos de última geração, se o empregado não se sentir bem no local de trabalho estes investimentos não surtirão efeito em sua produtividade.

Durante as entrevistas e também em conversas com outros empregados quanto às condições de trabalho na empresa, sempre surgiam questionamentos e reclamações sobre o ambiente físico da empresa e ter uma estrutura física boa é essencial para a primazia da execução das tarefas. É de suma importância que o ambiente de trabalho não interfira na vida pessoal do empregado, mas se na empresa, o ambiente lhe causa estresse e irritações, conseqüentemente isto o afetará também fora da empresa. Este fato foi relatado pelos entrevistados que disseram levar preocupações do trabalho para casa não conseguindo se desligar totalmente da empresa, mesmo nos dias de folga.

Foi bastante ressaltado durante a coleta de dados o fato de a QVT estar ligada diretamente ao absenteísmo do empregado, o que é fácil de entender. Se o empregado não está satisfeito com as condições de trabalho a que é submetido, aumentam as chances dele desenvolver doenças relacionadas ao trabalho elevando os números de licenças médicas (LM). Acontece então uma reação em cadeia, pois com mais empregados se ausentando por LM o trabalho a ser feito será então dividido por um número cada vez menor de empregados ocasionando sobrecarga de tarefas. Estas sobrecargas foram mencionadas por diversas vezes durante as entrevistas o que desestimula o empregado no trabalho tornando, novamente, o ambiente propício ao desenvolvimento de doenças do trabalho.

Uma QVT satisfatória é composta por diversos aspectos, um deles ressaltado na análise é a remuneração justa paga pela empresa aos seus empregados. Com a compensação pecuniária condizente com as atribuições de cada cargo, o empregado, independentemente do nível hierárquico que esteja, não



sentirá frustração, pois sabe quanto que vale seu esforço. A maioria dos entrevistados disse que a questão salarial não é o mais importante na empresa, mas quando perguntados se achavam justo o que recebiam por seu trabalho a resposta era somente uma, não, ou seja, entendem que pelo volume de trabalho a compensação poderia ser melhor.

Cláusulas sócias do Acordo Coletivo de Trabalho (ACT) foram citadas quando perguntados sobre a percepção de QVT na empresa. Apontaram a extensão da licença maternidade de 90, para 180 dias como um ganho enorme em QVT. Licença paternidade, licença gala (casamento), licença para doadores de sangue, compatibilização de horários para estudantes, tudo foi citado como acréscimo satisfatório na QVT da empresa. O problema é que estes ganhos são conseguidos através de brigas entre sindicato e empresa e mesmo com estudos dizendo que são fatores motivacionais e que tornam o ambiente agradável e que geram comprometimento do empregado, a empresa somente atende a estas reivindicações quando da ameaça de paralisação. Falta então uma gestão que perceba os ganhos com a melhoria do ambiente de trabalho e que se proponha a desenvolver as relações humanas na empresa com o intuito de gerar ganhos nesta área.

### **4.3 Discussão quanto às mudanças no modelo de gestão**

Nas entrevistas, o sentimento dos empregados quanto ao descaso da empresa com eles era constantemente ressaltado pelos colaboradores da pesquisa, mas por buscarem sempre avanços nas condições de trabalho, melhorias sejam físicas ou comportamentais, às vezes eles não dão os créditos devidos à gestão. Em 2010 após a assinatura do ACT daquele ano, foi instaurada uma comissão paritária de membros entre empresa e sindicato. Essa comissão viabilizou um estudo sobre o impacto financeiro e emocional a respeito da redução de carga horária dos empregados no cargo de piloto. Esse estudo deu origem a dois relatórios que quando apresentados a instâncias governamentais autorizaram um período de testes dessa nova jornada.

Os testes da nova jornada obtiveram sucesso e foram comprovadas as suposições dos estudos com relação à melhora do clima de trabalho, ganhos na

qualidade de vida no trabalho, horários mais flexíveis, diminuição de material de expediente tais como copos descartáveis, papel, água, eletricidade, café. Ganhos também no espaço físico, pois com a jornada reduzida o número de pilotos na sala de descanso diminuiu. São melhorias que os próprios representantes da empresa na comissão de estudo torciam para que ocorressem, pois acreditavam na melhoria do clima entre os colegas.

A empresa por iniciativa própria, mesmo que após muito tempo de espera, começou uma modernização de mobiliário de escritório no centro administrativo. A empresa procurou tornar o ambiente mais ergonômico, com o visual mais moderno, o que influenciou no desempenho das atividades diárias. Trocas de cadeiras antigas e desconfortáveis por novas e mais ergonômicas e disponibilização de equipamentos de informática modernos, estimularam empregado, pois perceberam que o modelo de trabalho dos novos gestores estava finalmente levando em consideração as reivindicações da categoria.

O Metrô – DF abriu as portas para programas sociais implantando em diversas estações a “estação cultural” onde o usuário pode adquirir livros emprestados sem burocracia, desenvolvendo a hábito da leitura na população. No interior das estações ocorrem palestras sobre diversas campanhas sociais do governo dentre outros projetos que estão para serem implantados.

Muitas são as deficiências apresentadas na empresa referente ao melhoramento das condições dos empregados, mas há de se dar os méritos quando atitudes visando tornar o ambiente saudável são tomadas.

A nova gestão da empresa se propôs a realizar um estudo para um possível pagamento de gratificação aos empregados que continuaram se qualificando para o cargo. É o caso dos empregados ocupantes de vagas de nível médio que após ingressarem na empresa conseguiram uma formação nível superior e até então não havia nenhum tipo de gratificação para se valorizar o esforço desses empregados, pois é de fato um ganho para a empresa poder contar em seu quadro de funcionários com empregados capacitados e atualizados no mercado.

Só dos estudos terem início alguns empregados se motivaram a dar continuidade aos estudos para ter aumento salarial e quem sabe conseguir algo além do já conquistado na empresa. Essas são algumas medidas tomadas pela empresa para melhorar a QVT e que poucas vezes foram citadas nas entrevistas e

quando citadas, não tiveram o destaque devido como o que as reclamações e queixas sempre têm.

## **5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES**

Este é o capítulo de encerramento do trabalho que contém as conclusões a respeito dos objetivos propostos inicialmente. O capítulo abordará ainda as limitações encontradas para a realização da pesquisa e também as recomendações formuladas após as análises.

### **5.1 Conclusões**

Esta monografia teve como objetivo geral compreender se mudanças no modelo de gestão impactaram o clima organizacional percebido e se houveram alterações na QVT da empresa. Esse objetivo geral foi dividido em dois objetivos específicos que buscavam verificar se houveram alterações nas percepções dos empregados quanto ao clima organizacional e à QVT após as mudanças gerenciais.

Tratando-se de uma empresa pública onde os cargos mais altos da organização são preenchidos por pessoas de fora da organização, este trabalho foi realizado justamente após mudanças no comando da empresa, pois é comum quando há troca de líderes no governo do estado haverem também troca no comando da empresa, o que acarreta em expectativas nos empregados quanto ao futuro da empresa.

Sempre que há esta troca de comando, novas maneiras de se lidar com situações do cotidiano são implantadas e nessa última troca de poder os gestores se mostraram receptivos quanto às reclamações dos empregados referentes à estrutura física, ergonomia e estudos que pudessem melhorar o ambiente de trabalho. Foi então que fazendo um comparativo com o que era observado anteriormente com o que é vivenciado na empresa nos dias de hoje que este trabalho foca.

Com relação à percepção do clima organizacional não houve mudanças significativas, pois os empregados já diziam contar com um clima satisfatório. Foi evidenciado, no entanto que este clima ameno é em relação aos colegas de trabalho de mesmo nível hierárquico. Nesta situação também encontra um sentimento de

empatia criado pelo bom relacionamento no trabalho. Já o relacionamento dos empregados com instancias superiores, pelo menos para os empregados da linha de frente, não é satisfatório. Há o respeito profissional entre ambas as partes, mas a chefia pressiona demais os trabalhadores que muitas vezes não podem desempenhar as tarefas com perfeição pelo fato de estarem sobrecarregados por falta de pessoal.

Quando se trata de QVT, houve mudanças na percepção dos empregados. No cargo de piloto, por exemplo, a gerência autorizou testes de operação com carga horária reduzida de oito horas diárias, com intervalo de uma hora, para seis horas corridas, com intervalo de quinze minutos e com isso foi relatado por inúmeras vezes, não só nas entrevistas como também em assembléias do sindicato, manifestações públicas que a qualidade de vida dos empregados beneficiados com este regime diferenciado de carga horária sofreu alterações para melhor. Diminui o tempo de ociosidade dos pilotos consideravelmente, visto que antes aguardavam para entrar em atividade em salas de descanso pequenas e abafadas e agora com a jornada com tempo corrido, quando há tempo ocioso, a sala de descanso não está cheia como percebido anteriormente.

Houve uma melhora na QVT também por compatibilidade de horário de estudos dos empregados, reivindicação antiga que não era levada a sério pelas gestões anteriores e que parece ter avançado nos últimos tempos. A adequação de mobiliário ergonômico no centro administrativo prova a intenção da gestão em tornar o ambiente propício ao desenvolvimento das tarefas diárias sem dificuldades. Houve quem não acreditasse nas mudanças quando essas estavam ainda em fase de propostas, pois muitas gestões já haviam feito propostas e estudos, porém, colocar estas propostas em prática era o problema encontrado e que aparentemente ficaram para trás.

## **5.2 Limitações da pesquisa**

Como limitações da pesquisa, pode se destacar o fato de que as mudanças gerenciais foram implantadas recentemente. Isso dificultou na percepção de possíveis alterações a respeito de clima organizacional e QVT pelo empregado.

Outro limitador foi o tamanho da amostra populacional utilizada que não permite que se faça generalizações, apenas *insights*.

### 5.3 Recomendações

Como base nos resultados desta pesquisa, as recomendações para futuros estudos resumem-se em três:

- Escalas de trabalho. Os entrevistados que trabalham na operação e que estão submetidos a escalas de trabalho com folgas deslocadas e não previsíveis relataram se penoso o trabalho e desestimulante. Um estudo aprofundado sobre melhorias de escalas contribuiria para tornar a vida do empregado na empresa mais satisfatória e estimulante, o que poderia ser refletido em ganhos de produtividade;
- Redução de jornada de trabalho. Uma das alterações gerenciais adotadas pelos novos gestores foi a diminuição da carga horária dos pilotos que mesmo ficando um menor tempo a disposição da empresa conseguem realizar o trabalho com o mesmo grau de satisfação e ainda reduzindo custos para a empresa. Ganhos em qualidade de vida foram percebidos após esta medida, pois o empregado passa a ter um tempo a mais do seu dia para dedicar-se a sua vida particular, melhorando a estima do trabalhador e também seu comprometimento com a empresa, além claro de ser visível a redução de custos com materiais de expediente, tais como papel, água, luz, café e ganhos também no espaço físico que foi esvaziado por haver um número menor de pessoas ociosas na empresa. Por esses motivos, um estudo aprofundado sobre como a redução de carga horária poderia trazer benefícios tanto para empregado quanto para empregador se justifica;
- Realizar novo estudo sobre as percepções de mudanças gerenciais no clima organizacional e na QVT da empresa. Como as mudanças gerenciais ocorreram a pouco tempo impossibilitando que todas as alterações de clima e QVT fossem identificadas, fica a recomendação de se realizar novo estudo para comparar se de fato elas sofreram as alterações que estavam sendo

esperadas ou se as mudanças gerenciais não acarretaram em alterações significativas na QVT e no clima da empresa.

## REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, C. **Integrating the individual and the organization**. New York: Wiley. 1964.
- ARRUDA, M. C. C.; NAVRAN, F. Indicadores de clima ético nas empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 11.3, p.26-35, jul./set, 2000.
- BLIESE, P. D.; BRITT, T. W. Social support, group consensus and stressor-strain relationships: Social context matters. **Journal of Organizational Behavior**, 22, 425-436. 2001.
- BLIESE, P. D.; CASTRO, C. A. Role clarity, work overload and organizational support: Multilevel evidence of the importance of support. **Work and Stress**, 14, 65-73. 2000.
- BLIESE, P. D.; HALVERSON, R. R. Group consensus and psychological well-being: A large field study. **Journal of Applied Social Psychology**, 28, 563-580. 1998.
- BLIESE, P. D.; JEX S. M. Incorporating multiple levels of analysis into occupational stress research. **Work and Stress**, 13, 1-6. 1999.
- CARR, J.; SCHMIDT, A.; FORD, J. K.; DeSHON, R. Climate Perceptions Matter: A Meta-Analytic Path Analysis Relating Molar Climate, Cognitive and Affective States, and Individual Level Work Outcomes. **Journal of Applied Psychology**, 88, 605-619. 2003.
- CHAN, D. Functional Relations among Constructs in the Same Content Domain at Different Levels of Analysis: A Typology of Composition Models. **Journal of Applied Psychology**, 83(2), 234 - 246. 1998.
- CRESPO, M. L. F. **Construção de uma medida de clima criativo em organizações**. Estudos de Psicologia. Campinas, 21(2), 91-99. 2004.
- DAWSON, J.; GONZALEZ-ROMA, V.; WEST, M. A.; DAVIS, A. Organizational Climate and Climate Strength in Large Organizations. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 17, 89-111. 2008.
- FALCONI CAMPOS, V. **TQC: Controle da Qualidade Total**. Fundação Christiano Ottoni, Bloch Editores. Belo Horizonte: 1992.
- FERREIRA, L. R. C.; DE MARTINO, M. M. F. **Stress no cotidiano da equipe de enfermagem e sua correlação com o cronótipo**. Estudos de Psicologia. Campinas. 26, n. 1. 2009.
- FOREHAND, G. A.; GILMER, H. B. Environmental variation in studies of organizational behavior. **Psychological Bulletin**, 62 (6), 361-382. 1964.



GONZALEZ-ROMA, V.; FORTES-FERREIRA, L.; PEIRO, J. M. Team climate, team strength and team performance. A longitudinal study. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 81, 1-27. 2008.

GONZALEZ-ROMA, V.; PEIRO, J. M. Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo. **Revista de Psicología General Aplicada**, 52, 269-285. 1999.

GONZALEZ-ROMA, V.; Peiro, J. M.; Tordera, N. An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. **Journal of Applied Psychology**, 87, 465-473. 2002.

GRIFFIN, M. Job satisfaction among detention officers: Assessing the relative contribution of organizational climate variables. **Journal of Criminal Justice**, 29, 219-232. 2001.

HELLRIEGEL, D.; SLOCUM, J. W. Organizational climate: Measures, research and contingencies. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 17, n. 2, p. 255-280. 1974.

JAMES, L. R. Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. **Journal of Applied Psychology**, 67: 219-229. 1982.

JAMES, L. R.; JONES, A. P. Organizational climate: A review of theory and research. **Psychological Bulletin**, Vol. 81, No. 12, pp. 1096-1112. 1974.

KOZLOWSKI, S. W. J.; KLEIN, K. J. A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In Multilevel theory, research, and methods in organizations: **Foundations, extensions, and new directions** (pp. 3-90). 2000.

LEITE, J. B. D. Relações entre conhecimento e trabalho no contexto de uma instituição financeira: a experiência no Banco do Brasil. **Tese de doutorado**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: UFRGS, 2006.

LEVINE, J. M.; RESNICK, L. B.; HIGGINS, E. T. Social foundations of cognition. **Annual Review of Psychology**, 44, 585-612. 1993.

MARTINS, M. C. F.; OLIVEIRA, B.; SILVA, C. F.; PEREIRA, K. C.; SOUSA, M. R. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. **Psicologia: Organizações e Trabalho**, 4 (1), 37-60. 2004.

MORAN, E. T.; VOLKWEIN, J. F. The cultural approach to the formation of organizational climate. **Human Relations**, 45 (1), 19-47. 1992.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; PILATI, R. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **Revista de Administração Contemporânea**, 3(2), 29-51. 1999.

OSTROFF, C. The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations: **Organizational Behavior and Human Decision Process**, 56 (1), 56-90. 1993.

PAIVA, K. C. M; SARAIVA, L. A. S. Estresse ocupacional de docentes do ensino superior. **Revista de Administração**, São Paulo, v.40, n.2, p.145-158. 2005.

PARKER, C. P.; BALTES, B. B.; YOUNG, S. A.; HUFF, J. W.; ALTMAN, R. A.; LACOST, H. A.; ROBERTS, J. E. Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. **Journal of Organizational Behavior**, 24, 389- 416. 2003.

PINHEIRO, F. A.; GÜNTHER, I. A. Estresse ocupacional e indicadores de saúde em gerentes de um banco estatal. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 2, n. 2, p. 65-84. 2002.

PINHEIRO, F. A.; TROCCOLI, B. T.; PAZ M. G. T. Preditores psicossociais de sintomas osteomusculares: a importância das relações de mediação e moderação. **Psicologia: Reflexão & Crítica**: 19(1):142-150. 2006.

PUENTE-PALACIOS, K. E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração – RAUSP**, 37,96-104. 2002.

PUENTE-PALACIOS, K. E.; BORBA, A. C. Equipes de trabalho: Fundamentos teóricos e metodológicos da mensuração de seus atributos. **Avaliação Psicológica**, 8, (3) 1-16. 2009.

PUENTE-PALACIOS, K. E.; CARNEIRO, B. Adaptação de uma escala de avaliação do clima social ao contexto de equipes de trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**. 5, (10), 45-70. 2005.

RAMOS, G. A. **A Nova Ciência das Organizações. Uma reconceituação da riqueza das nações**. 2ª edição. EditorA: FGV. Rio de Janeiro, 1989.

SCHNEIDER, B.; HALL, D. Toward Specifying the Concept of Work Climate: A Study of Roman Catholic Diocesan Priests. **Journal of Applied Psychology**, 56, 447-456. 1972.

SCHNEIDER, B.; SALVAGGIO, A. M.; SUBIRATS, M. Climate strength: A new direction for climate research. **Journal of Applied Psychology**, 87: 220-229. 2002.

SCHNEIDER, B.; WHITE, S. S.; PAUL, M. C. Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model. **Journal of Applied Psychology**, 83: 150-163. 1998.

SCHULTE, M.; OSTROFF, C.; SHMULYIAN, S.; KINICKI, A. Organizational climate configurations: relationship to collective attitudes, customer satisfaction, and financial performance. **Journal of Applied Psychology**, 94 (3), pp.618-634. 2009.

SIQUEIRA, M. M. M. Esquema mental de reciprocidade e influências sobre a afetividade no trabalho. **Estudos de Psicologia**, 10(1), 83-93. 2005.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE, S. Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 301-327. 2004.

SOUZA, W. C.; SILVA, A. M. S. A influência de fatores de personalidade e de organização do trabalho no burnout em profissionais da saúde. **Rev Est Psicol**, 19: 37-48. 2002.

TORDERA, N.; GONZALEZ-ROMA, V.; PEIRO, J. M. The Moderator Effect of Psychological Climate on the Relationship between Leader Member Exchange (LMX) and Role Overload. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 17, 55-72. 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

WALTON, R. E. Quality of Working Life: What is it? **Sloan Management Review**, 15, 11-21. 1973.

## **APÊNDICES**

### **Apêndice A – Roteiro de entrevista**

#### **Roteiro de entrevista sobre Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Metrô - DF**

Cargo atual:

Tempo de serviço:

Idade:

Escolaridade do cargo que ocupa:

Escolaridade do empregado:

1. Por se tratar de uma empresa pública onde a admissão é feita através de concurso público, há um sentimento orgulho em se trabalhar nesta empresa?
2. Você acredita que depende apenas dos teus próprios esforços para obter o sucesso profissional e de carreira na empresa? E como isto afeta seu comportamento dentro da mesma?
3. Os critérios de promoção dentro da empresa são facilmente observados pelos empregados? E os critérios adotados para estas promoções geram incentivo para que haja um maior empenho na execução do trabalho?
4. Como sua chefia o (a) auxilia na execução de suas atividades?
5. O ambiente de trabalho (tanto físico como o clima organizacional) favorecem a execução das atividades na empresa?
6. Como o seu relacionamento com os colegas de trabalho influencia a execução de suas atividades na empresa?
7. Você acredita que com um programa para promover a qualidade de vida no trabalho afetaria o clima organizacional da equipe? Quais as mudanças que você acredita que ocorreriam?
8. A rotatividade de empregados na empresa poderia ser amenizada por ações da alta cúpula da empresa? Como?
9. Os funcionários costumam apresentar algum comportamento diferenciado quando há a ausência de condições satisfatórias para o trabalho? Se sim, Quais?

10. O que a chefia imediata ou a cúpula da empresa pode fazer para melhorar a qualidade de vida no trabalho?

11. O que o próprio funcionário pode fazer para melhorar a qualidade de vida dele e dos demais no trabalho?

12. Dentro dos temas abaixo, faça um breve comentário quanto a sua percepção dos itens relacionados:

- Sentimento de compensação Justa
  - Salário
  - Jornada de Trabalho adequada
- Condições de trabalho
  - Ambiente físico seguro e saudável
  - Salubridade
- Desenvolvimento de capacidades
  - Autonomia
  - Estima
  - Treinamentos de aperfeiçoamento
- Futuro dentro da empresa
  - Carreira
  - Crescimento profissional
  - Desenvolvimento pessoal
  - Estabilidade no emprego
- Qualidade de vida
  - Liberdade de expressão
  - Vida pessoal preservada
  - Horários previsíveis
  - LER/DORT
- A empresa perante a sociedade
  - Imagem da empresa frente à sociedade
  - Responsabilidade social da empresa
  - Impactos da greve

13. O Clima organizacional é a percepção do ambiente pelo indivíduo, sendo assim, na sua percepção quanto aos empregados de mesmo nível hierárquico que o seu, você vê um consenso quanto as opiniões sobre o ambiente de trabalho?

14. Ao ver o esforço do gestor em tornar o ambiente mais agradável, o indivíduo percebe que seu trabalho está sendo observado com zelo. Você acredita que com isso a tarefa a ser executada ganha uma motivação ao ser realizada, pois há a certeza de que alguém está observando, seja para criticar ou para reconhecer trabalho bem feito.
15. O comprometimento que cada funcionário tem com a empresa afeta diretamente a assiduidade de cada indivíduo. Há nos dias de hoje alguma ação por parte da empresa para que crie este comprometimento com ela no intuito de se evitar a alta rotatividade de pessoal e também as ausências justificadas?
16. Você acredita que o comportamento de cada indivíduo perante o grupo não depende somente de suas características, o clima organizacional, o ambiente pode afetar seu comportamento?