

Sondagens de opinião interna como instrumento de informação

Eda Conte Fernandes

Jaqueline Villafuerte Rendón

Programa de Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Resumo

Assumindo-se a idéia de Crozier (1985), para quem, "homens mobilizados e satisfeitos **fazem a diferença** e que somente sobreviverão as empresas que souberem utilizar seus recursos humanos, tão bem como sua tecnologia e seu capital", bem como considerando-se que o conhecimento das opiniões dos trabalhadores sobre seu próprio trabalho e sua qualidade de vida intervem, indiscutivelmente, na produtividade das empresas, amplia-se a importância das sondagens de opinião interna como instrumento de informação, visando subsidiar políticas e estratégias socio-econômicas. A proposta central do presente artigo consiste em apresentar técnicas adequadas, tanto de coleta como de tratamento de dados, minimizando certa subjetividade na interpretação e na análise dos resultados de investigação das opiniões em relação aos fatores que suportam o bem-estar dos trabalhadores em determinada empresa.

Palavras-chave:

- sondagens de opinião interna
- expressão do trabalhador
- qualidade de vida no trabalho

INTRODUÇÃO

A elevação do nível de exigência do consumidor por melhor qualidade de produtos e serviços, e as expressivas mutações no comportamento do trabalhador por demandas na qualidade de vida no trabalho, pressionam as empresas na busca de alternativas para melhorar o modelo de gestão sócio-econômica. Assim, as empresas necessitam de elevado número de informações técnicas e econômicas para fazer face à competitividade cada vez mais acirrada, não sendo possível administrá-las sem esse requisito. Avanço considerável pode ser constatado na implantação de novas tecnologias, em função da considerável massa de informações disponíveis, melhorando a qualidade dos produtos.

Em relação às informações sociais sobre a vida da empresa, entretanto, não se pode dizer o mesmo. Assim, muitas tentativas são inoperantes para combater desmobilização de pessoal, alta rotatividade, absenteísmo, doenças profissionais, repercutindo seus efeitos na qualidade dos produtos e no custo operacional, afetando a produtividade e a competitividade empresarial, exatamente pela falta de conhecimento das reais causas desses problemas.

Ao assumir-se a idéia de Crozier (1985), para quem "homens mobilizados e satisfeitos fazem a diferença e que somente sobreviverão as empresas que souberem utilizar seus recursos humanos, tão bem como sua tecnologia e seu capital", amplia-se a importância da prática das sondagens de opinião interna nas empresas.

De fato, como mobilizar os trabalhadores sem o conhecimento de suas opiniões sobre seu próprio trabalho e suas condições de vida na empresa?

O levantamento e a análise das opiniões permitem captar e trabalhar dados relativos às motivações e atitudes dos trabalhadores, bem como subsidiar decisões quanto a políticas e estratégias sócio-econômicas.

Certa subjetividade pode envolver as opiniões de alguns empregados e seus pontos de vista não corresponderem à realidade. Porém, técnicas adequadas, tanto de coleta de dados como de seu tratamento estatístico, devem ser desenvolvidas precisando a interpretação dos resultados: "Opiniões falsas ou verdadeiras devem ser consideradas como fatos, porque intervêm na formação dos comportamentos dos indivíduos e dos grupos e podem dinamizar ou entrar o seu funcionamento" (Gilbert, 1989).

Nesse sentido, apresentamos neste trabalho a metodologia utilizada em projeto desenvolvido, na prática, em empresa do ramo industrial de setor alimentício. A proposta central foi a de precisar e melhorar o conteúdo das políticas sociais da empresa, usando sondagens de opinião interna como instrumento útil à gestão social e econômica.

A IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO ASCENDENTE E SUAS DIFICULDADES

Muitas opiniões são expressas sobre o que se convencionou chamar de **administração participativa**, enten-

dida como um processo de mudança de gestão que permite à empresa responder com maior eficácia às solicitações do meio ambiente, através de apelo cada vez maior ao senso de iniciativa do seu pessoal (Gondrand 1989).

Na prática a falta de informação dos superiores quanto às questões que o trabalhador coloca, por exemplo, de como executar suas tarefas; formas de realizá-las; condições de trabalho; ordens e contra-ordens; resultados e dificuldades da própria empresa torna nulos os apelos à imaginação, à criatividade e à participação espontânea dos empregados, ficando-se apenas no discurso participativo, com pouca repercussão na mobilização do pessoal.

Visando liberar a expressão dos trabalhadores, muitas estratégias têm sido tentadas para operar as idéias preconizadas pela gestão participativa, como caixa de sugestões, jornal mural, jornal da empresa, políticas de porta aberta, grupos de trabalho, reuniões com chefias etc., e os tão falados CCQs.

Primeiramente, é preciso lembrar: "embora experiências sobre a gestão participativa tenham sido apresentadas pela imprensa como exemplos a serem seguidos, o que se observa no chão de fábrica, na maioria das empresas, é o domínio absoluto de uma comunicação de cima para baixo e a comunicação ascendente ocupa pequeno espaço no processo decisório" (Fernandes, 1990). Entretanto, no discurso dominante da maior parte dos dirigentes e executivos as palavras de ordem são participação, cooperação, motivação e consenso. Verifica-se existir uma divisão extremamente rígida de tarefas. Há os que decidem e os que executam. Na literatura especializada, ao contrário, participação do trabalhador está na ordem do dia. Cientistas políticos, sindicalistas, administradores alertam sobre sua importância como elemento essencial, não só ao nível ideológico, mas também ao de mobilização de pessoal.

A linha de pesquisa **expressão do trabalhador** orienta-se em direção à sistematização, através de técnicas e procedimentos sobre a utilização da percepção do trabalhador quanto ao seu trabalho, para subsidiar a melhoria da produtividade empresarial e a da qualidade de vida nas empresas.

Em termos teóricos a abordagem administrativa baseada na expressão do trabalhador constitui, em síntese, a captação do conhecimento prático dos empregados para subsidiar a tomada de decisão relativa às novas formas de organização do trabalho. A meta central é a melhoria tanto da qualidade de produtos e serviços como, especialmente, da própria vida dos indivíduos que desempenham suas tarefas em determinada organização.

Deve-se destacar que, adequadamente gerenciada, a estratégia de participação do trabalhador, envolvendo certo grau de responsabilidade e autonomia ao nível do cargo, é considerada por Walton (1973) como um dos fatores promovedores da qualidade de vida no trabalho (QVT). Por outro lado, muito conhecimento empírico é desperdiçado nas empresas quando não há espaço para o empregado participar com suas opiniões.

A literatura referente à expressão dos trabalhadores

salienta, sobretudo, que "não haverá participação maciça dos assalariados se eles não perceberem uma ligação clara entre suas **aspirações** e os **encaminhamentos dados** pela direção" (Lojkine, 1986).

Embora seja gratificante para o trabalhador poder expressar suas idéias, pesquisas consultadas coincidem sobre a desilusão e o desinteresse diante da ausência de mudanças perceptíveis na atitude da direção, em face das reivindicações expressas pelos trabalhadores.

A sofisticação da tecnologia das sondagens de opinião interna nada adiantará, se estas não forem inseridas na filosofia e na cultura da empresa, não se levando em consideração o produto das mesmas.

A utilização do conteúdo dos depoimentos, a partir de expressão oral da percepção dos trabalhadores sobre seu próprio trabalho, está vinculada aos conceitos de Democracia Industrial e Administração Participativa, a qual ainda não encontrou grande repercussão na maioria das empresas brasileiras. Neste caso pode-se concluir, como Oliveira (1990) em relatório de pesquisa sobre os programas participativos na empresa, que "os trabalhadores procuram deixar claro que não são contra as novas tecnologias de produção e de organização, mas sim quanto à forma como são utilizadas".

Por outro lado, o obstáculo está em trabalhar de forma científica com a expressão dos trabalhadores, pois apresenta uma série de dificuldades. Exercitar esse processo envolve conhecimentos multidisciplinares, ou seja, de psicologia, sociologia, política, antropologia, cultura empresarial etc.

A prática de sondagens precisa ser incentivada nas empresas, mas é fundamental considerar-se que programas de participação poderão se transformar em mais um **modismo caro** se não forem bem embasados filosófica e tecnologicamente.

Nota-se que os trabalhadores se mostram bastante cooperativos quando incentivados, mas dificilmente o serão por muito tempo se não puderem participar dos benefícios do avanço tecnológico, restando apenas a sensação de haverem participado em contraposição ao aproveitamento de seus conhecimentos em proveito somente da empresa.

Se, entretanto, forem observados os requisitos indispensáveis e o respeito à dignidade do trabalhador, *écoutez le terrain* pode ser uma estratégia extremamente útil à gestão tanto econômica como social das organizações.

Justifica-se, assim, este estudo que apresenta uma experiência prática com o objetivo de discutir a aplicabilidade de sondagens de opinião nas empresas.

SONDAGENS DE OPINIÃO INTERNA: AS DIFERENTES TÉCNICAS

Para explorar as opiniões dos membros de um grupo social sobre um ou diversos aspectos determinados, inúmeras técnicas podem ser utilizadas: entrevistas dirigidas, entrevistas estruturadas e não-estruturadas, entrevistas em grupo e, ainda, outros instrumentos como questionário, enquetes etc.

Segundo Gilbert (1989), na técnica **entrevista dirigida**

da são colocadas questões precisas, a partir de roteiro pré-estabelecido, enfocando os aspectos que se pretende investigar.

Adotando-se a técnica de **entrevistas não-estruturadas** as questões não serão selecionadas antecipadamente; embora aumente a complexidade do tratamento dos dados, a riqueza de informações qualitativas pode justificar a utilização desta técnica. Pode-se optar, também, pela **entrevista em grupo** por razões de economia ou do reforço decorrente da dinâmica grupal ao facilitar a expressão dos indivíduos. Neste caso, grupos de cinco a sete pessoas representativas de uma dada população, entrevistados de forma estruturada ou não, podem fornecer informações que demandariam maior tempo para ser coletadas, se utilizada a técnica de entrevistas individuais.

Dependendo das circunstâncias, podem ser utilizados outros instrumentos como, por exemplo, o **questionário escrito**, em suas formas estruturada ou semi-estruturada. Contudo, deve-se estar ciente de que esta técnica é limitada, embora seja a mais difundida. Sua vantagem principal é a facilidade de processamento e tratamento informatizado, pois seus resultados podem ser rapidamente trabalhados, além de garantir com maior segurança o anonimato dos entrevistados. Porém, o rendimento dessa técnica tem se mostrado inferior, porque os empregados preferem, em geral, o contato direto com o entrevistador ao invés de simples exercício escrito e suas respostas, da mesma forma, são impessoais e menos significativas.

Conclui-se, assim, serem superiores as sondagens privilegiando a coleta de dados através de entrevistas, nas quais o indivíduo se expressa pessoalmente ao entrevistador, pois, como destaca Lojkine (1986), "a expressão como ensinam os linguistas e psicólogos é também um ato de poder, uma forma de intervenção".

Além disso, em um programa de expressão dos trabalhadores "aqueles que nunca falaram ou, sobretudo, aqueles aos quais o patrão nunca falava, nem concedia a palavra, se realizam pela palavra, uma palavra reconhecida, legitimada" (Lojkine, 1986).

Observa-se que o trabalhador se beneficia com a possibilidade de expressão oral, gratificando-se simbolicamente, o que melhora de certa forma sua auto-estima afetando o moral e a qualidade de vida.

Atenção especial deve ser dada às conseqüências práticas decorrentes da participação do trabalhador, em termos de medidas ou de **investigações** relacionadas às **reivindicações** e **inovações** a respeito daquilo que os trabalhadores acreditam ser da maior importância, quanto aos aspectos ligados à sua qualidade de vida e às políticas de recursos humanos. A certeza de uma participação **inútil** elimina possibilidades futuras de programas de aperfeiçoamento gerencial a partir da expressão dos trabalhadores.

Feitas tais considerações, apresentaremos de forma sucinta o relato de uma experiência que buscou testar a viabilidade de se introduzir a sondagem organizacional objetivando identificar os níveis de qualidade de vida na empresa.

QVT E A EXPRESSÃO DO TRABALHADOR: UMA EXPERIÊNCIA DA APLICABILIDADE DE SONDAGENS

A metodologia proposta baseou-se na linha de pesquisa da **expressão do trabalhador** como elemento básico para o levantamento de aspectos organizacionais, ambientais e comportamentais, os quais são considerados fatores de **qualidade de vida no trabalho (QVT)**, visando tornar os postos de trabalho mais satisfatórios para os empregados, refletindo-se na melhoria do sistema produtivo da empresa.

A mensuração da qualidade de vida no trabalho não é tarefa fácil. De acordo com Quirino & Xavier (1987) existem, pelo menos, dois caminhos: o objetivo e o subjetivo. A abordagem denominada pelos autores de **objetiva** parte da mensuração das condições materiais, como existência de equipamentos, nível de salários etc. A **subjetiva** parte da percepção que as pessoas têm dessas condições, isto é, se as acham satisfatórias sob seu ponto de vista.

Em relação à conceituação de **qualidade de vida no trabalho** pode-se tomar como referência a definição de Bergeron (1982) que engloba cinco elementos-chave e pode ser resumida da seguinte forma: "QVT é a aplicação concreta de uma filosofia humanista de gestão empresarial, pela introdução de métodos participativos, visando a modificação de um ou vários aspectos do ambiente de trabalho, a fim de criar uma situação nova, mais favorável à satisfação dos empregados e produtividade da empresa".

No que se refere à conceituação da linha de pesquisa sobre a **expressão do trabalho**, subsídios podem ser encontrados em estudo apresentado na XIV ANPAD por Fernandes (1990).

É prática utilizada há alguns anos em outros países a atitude de dirigentes de empresas brasileiras na busca de estratégias que facilitem a expressão do trabalhador como instrumento de sinergia participativa.

Pela sistematização da expressão dos trabalhadores procurou-se levantar, através de técnicas de entrevistas, a percepção dos empregados de diferentes níveis quanto aos fatores intervenientes na qualidade de vida no próprio trabalho. Este estudo utiliza a sondagem de opinião interna como base metodológica que orienta as etapas da pesquisa em ação.

Pode-se investigar os fatores de QVT com base no modelo formulado por Werther & Davis (1983) ao projetarem-se os elementos do cargo, considerando os organizacionais, ambientais e comportamentais (Fernandes & Gutierrez, 1988).

Para estruturação do modelo a ser utilizado neste projeto de QVT, procurou-se estabelecer critérios apropriados à avaliação do nível de qualidade de vida nas organizações. Walton (1975) propõe oito categorias conceituais, envolvendo indicadores específicos de qualidade de vida:

- compensação justa e adequada;
- condições de trabalho;

- uso e desenvolvimento de capacidades;
- oportunidade de crescimento e segurança;
- integração social na organização;
- constitucionalismo;
- o trabalho e o espaço total de vida;
- relevância social da vida no trabalho.

A análise de modelos tradicionais utilizados pela tecnologia de QVT para investigação de fatores foi trabalhada por equipe interdisciplinar, em reuniões realizadas sob a coordenação da pesquisadora, envolvendo dois focos de investigação:

- qualidade de vida no trabalho (QVT);
- novas formas de organização do trabalho (NFOT).

Inicialmente pretendeu-se efetuar uma avaliação participativa da qualidade de vida no trabalho, através de entrevistas semi-estruturadas, com base no modelo de QVT categorizado por Walton (1975).

No decorrer das reuniões decidiu-se pela adaptação do modelo, considerando-se as características e os interesses da empresa. Após discussões e debates chegou-se ao seguinte conjunto de fatores a investigar:

- postura no cargo
- compensação
- jornada
- condições físicas
- benefícios
- normas
- comportamento
- profissionais
- imagem da empresa
- práticas de trabalho
- ritmos
- tarefas
- matérias primas
- supervisão
- equipes

METODOLOGIA DE TRABALHO

A pesquisa teve como objetivos o levantamento da percepção dos funcionários sobre os fatores intervenientes na qualidade de vida e das formas de organização do trabalho, visando subsidiar a gestão sócio-econômica da empresa.

Do ponto de vista específico, objetivou:

- levantar o posicionamento do empregado em relação ao posto de trabalho ocupado, permitindo subsidiar a reestruturação do mesmo;
- investigar os fatores do ambiente de trabalho que, se modificados, melhorariam a qualidade de vida dos empregados;
- detectar os pontos críticos relativos às formas de organização do trabalho;
- identificar os aspectos ligados à supervisão que poderiam facilitar o desempenho do empregado.

Procurou-se imprimir, desde o início, elevado espírito científico ao processo metodológico da **pesquisa em ação**

a partir da idéia de não ser a sondagem algo que se faça apenas **para ver como está a temperatura do clima na empresa**, mas também para ajudar a melhorar o desempenho e o bem-estar das pessoas. Este aspecto é crucial para que, após despertar expectativas e esperanças de modificações das condições de trabalho das pessoas, não se corra o risco de fomentar tensões ou desmobilização existentes. Este posicionamento orientou as diferentes etapas:

- exposição das idéias básicas sobre qualidade de vida no trabalho e expressão do trabalhador ao quadro gerencial da empresa;
- apresentação do projeto de trabalho ao principal executivo da área de recursos humanos e seus assessores, em termos de metodologia, permitindo a discussão de suas estratégias e finalidades;
- seleção da unidade piloto na qual desenvolver a sondagem de opinião interna;
- informações gerais à equipe interdisciplinar da unidade, originando sua participação efetiva na seleção das variáveis de investigação da pesquisa e na realização das entrevistas;
- realização de reuniões de esclarecimento sobre a metodologia e o funcionamento da equipe, para efetuar as entrevistas com base no roteiro proposto.

Baseadas no instrumento **roteiro da entrevista** elaborado pela equipe foram realizadas entrevistas em profundidade, por setor e por turno, registrando-se os depoimentos. A atividade que merece destaque especial, em termos metodológicos, diz respeito ao contato direto desenvolvido no local, em diferentes setores, procurando-se compatibilizar os depoimentos colhidos com a observação do trabalho dos empregados. Tal observação e o diálogo *in-loco* permitiriam identificar certos pontos dos depoimentos que, por desconhecimento real do proble-

mas relativos ao trabalho, poderiam ser mal interpretados pelos entrevistadores.

É importante salientar a forma como foram tratados os depoimentos coletados. Foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, codificando-se os depoimentos em dados quantitativos, permitindo o tratamento estatístico e a apresentação gráfica para posteriores análise e interpretação dos resultados.

As análises aqui apresentadas são mais limitadas do que as implicações extraídas das práticas dos técnicos. Pretende-se, porém, que o estudo possa servir de roteiro para as sondagens de opinião interna como instrumento de informação nas organizações. Essa proposta orienta-se em direção a uma administração de recursos humanos mais pró-ativa e menos improvisada, como geralmente é observada em políticas e estratégias de **ensaio e erro** na gestão social das empresas.

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A sistemática adotada para a análise dos resultados é composta de duas partes: inicialmente, procede-se à análise descritiva dos dados referentes aos respondentes; a seguir, analisa-se os dados relacionados aos diferentes setores, com base na **análise de conteúdos** dos depoimentos coletados.

A escala utilizada para medir o nível de satisfação /insatisfação em relação aos fatores que dão suporte à QVT permitiu duas medidas de reação (satisfeito/insatisfeito), com três notas para cada reação extraída do depoimento através da técnica de análise de conteúdo.

A entrevista dirigida estruturada constituiu-se de questões bem precisas, a partir do roteiro básico correspondente às dimensões dos fatores a serem explorados.

Na figura a seguir exemplifica-se a codificação da expressão do entrevistado, a respeito de um dos fatores ou itens, em termos de determinada escala de satisfação.

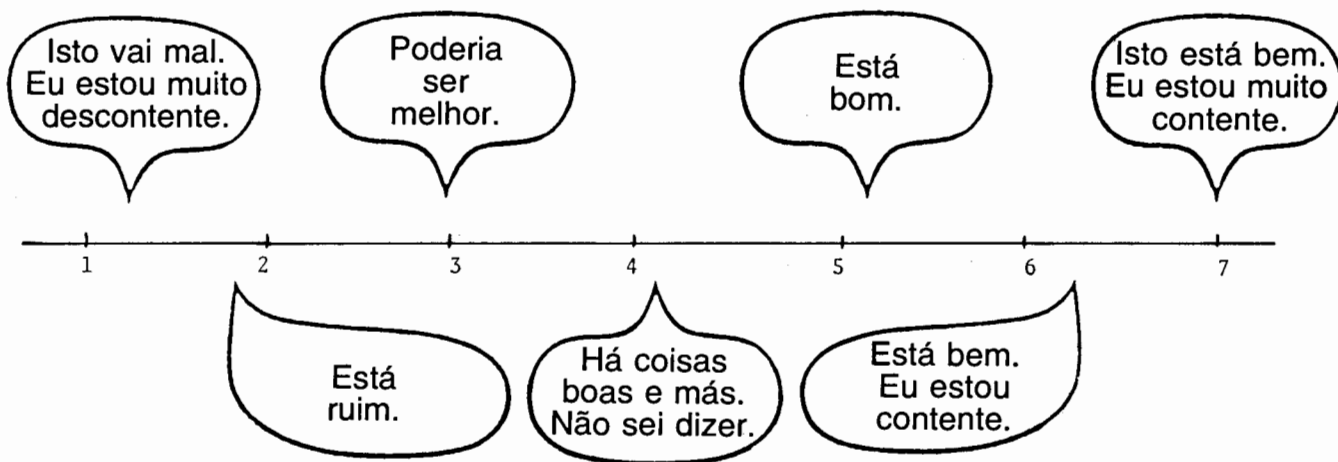


Figura: Exemplo de Escala de Satisfação

Fonte: Gilbert, Patrick (1989).

A escala utilizada envolve sete pontos, representando o nível de satisfação:

- (7) fortemente satisfeito
- (6) satisfeito
- (5) levemente satisfeito
- (4) neutro
- (3) levemente insatisfeito
- (2) insatisfeito
- (1) fortemente insatisfeito

Cabe observar, nem todos os entrevistados responderam a todas as perguntas do roteiro proposto, ou suas respostas não foram registradas pelos entrevistadores, fato que originou os chamados *missing values*, ocasionando a divergência entre o somatório da amostra e o total de respostas. Tal fato, contudo, foi considerado estatisticamente, não afetando a interpretação dos resultados.

Caracterização dos respondentes

Para a composição da amostra da pesquisa foram selecionados, aleatoriamente, 182 empregados, representando aproximadamente 35% do total da mão-de-obra empregada no abatedouro. Os respondentes foram caracterizados de acordo com as seguintes variáveis de segmentação: turno de trabalho, sexo, faixa etária, nível de instrução e tempo de serviço na empresa. Estas variáveis permitem associar os dados coletados às características dos entrevistados, subsidiando as inferências.

Para maior fidedignidade dos resultados procurou-se entrevistar trabalhadores dos dois turnos de trabalho, em quantidades compatíveis, atingindo-se o total de 100 entrevistados do diurno e 82 do noturno, envolvendo os diferentes setores, conforme demonstrado na tabela 1 e ilustrado no gráfico 1.

Tabela 1

Classificação por Turno

Setores	Variáveis		Turno		Total	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
A Recepção	8	8,00	6	7,32	14	7,69
B Sangria	1	1,00	4	4,88	5	2,75
D Depenaria	5	5,00	4	4,88	9	4,95
D Evisceração	12	12,00	21	25,61	33	18,13
E Miúdos	6	6,00	2	2,44	8	4,40
F Embalagem	28	28,00	22	26,83	50	27,47
G Sala de Cortes	14	14,00	17	20,73	31	17,03
H Câmara Fria	11	11,00	4	4,88	15	8,24
I Carregamento	5	5,00	-	-	5	2,75
J Expedição	3	3,00	-	-	3	1,65
K Zeladoria	2	2,00	0	-	2	1,10
L Controle	3	3,00	2	2,44	5	2,75
M Subprodutos	2	2,00	0	-	2	1,10
Base Total de respondentes	100	54,95	82	45,05	182	100,00

Sistemática de análise dos fatores investigados

Neste artigo apresentamos, apenas, a análise e a interpretação dos resultados no que se refere ao Sistema de Compensação, a título de ilustração da metodologia. O mesmo tratamento foi desenvolvido para os demais fatores investigados.

O nível de satisfação em relação ao Sistema de Compensação foi pesquisado segundo a percepção dos trabalhadores, considerando-se o posicionamento dos mesmos quanto aos itens: salários e critérios; compensação

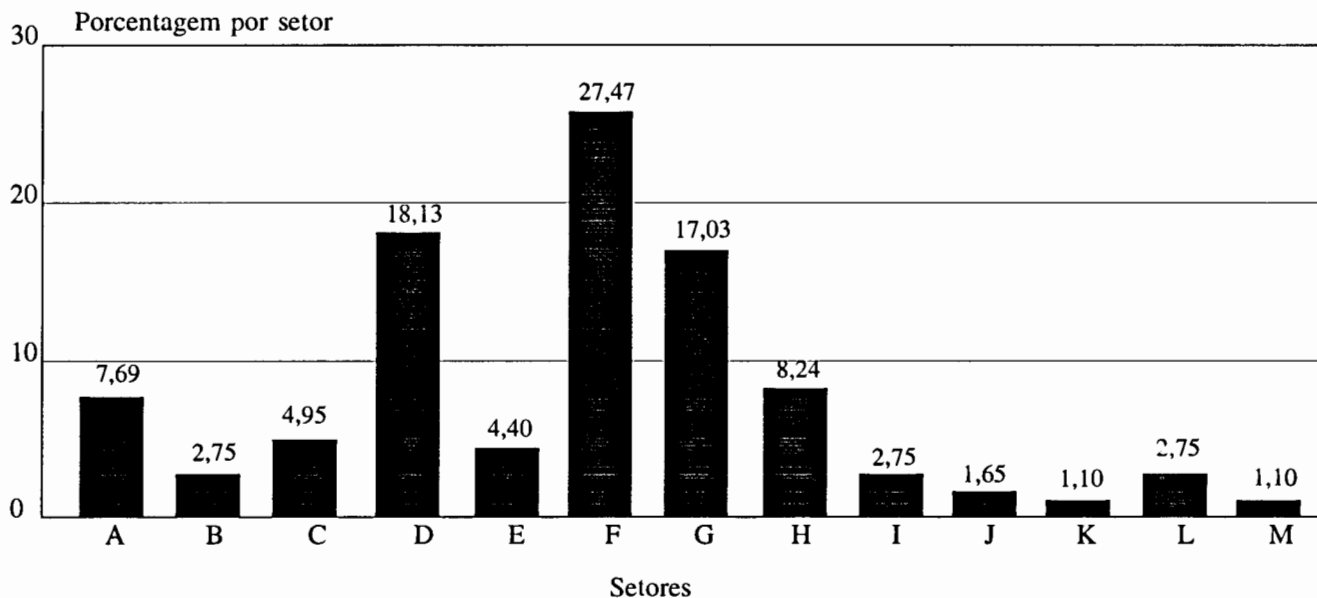


Gráfico 1: População — Distribuição por Setores

da remuneração com outras empresas; equidade interna; tempo de serviço e premiação:

Esclarecemos que nos detivemos em aspectos relevantes, deixando em aberto a possibilidade para outras análises e outros cruzamentos.

Ao analisar-se os dados constantes da tabela 2 pode-se extrair, entre outras inferências, que o salário é o mais forte agente de insatisfação. A média mais baixa por fator (2,05) foi atribuída a esse item, considerados os componentes do Sistema de Compensação. O nível de satisfação mais baixo corresponde ao setor de Carregamento, seguido do de Evisceração.

Comparando-se o nível de satisfação em relação às demais empresas, ou seja, a equidade externa, observa-se que os trabalhadores dos setores de Subprodutos e Miúdos encontram-se levemente insatisfeitos. A ausência de dados referentes aos setores de Sangria e Zeladoria pode ter prejudicado a interpretação dos resultados, visto que, de forma geral, os setores de Recepção, Depenaria e Expedição estão até mesmo satisfeitos com seus salários, quando comparados às outras empresas da comunidade.

Um aspecto a examinar, em termos da função remuneração, diz respeito a como o empregado percebe seu salário em relação ao de outros que exercem funções similares, ou seja, a equidade interna. Neste sentido, verifica-se que os setores de Sangria, Zeladoria e Subprodutos estão fortemente satisfeitos. Por outro lado, merecem cuidados especiais os setores de Evisceração, Expedição, Cortes, Câmara Fria e Controle, pois apresentam baixo nível de satisfação.

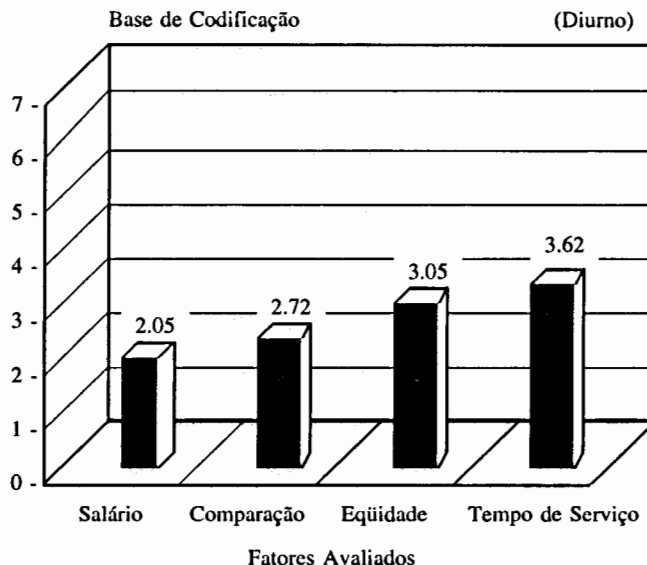


Gráfico 2: Sistema de Compensação por Fatores Avaliados

Seria interessante verificar também a razão da forte insatisfação demonstrada pelos empregados da Recepção quanto ao fator tempo de serviço e sistema de prêmios, uma vez que setores como Zeladoria, Sangria, Embalagem, Câmara Fria e Carregamento demonstraram estar levemente satisfeitos com tais incentivos proporcionados pela empresa.

Os gráficos ilustram os diferentes enfoques, permitindo três tipos de análise dos resultados coletados, ou seja,

Tabela 2

Sistema de Compensação (Diurno)

Variáveis	Sistema de Compensação (Diurno)				
	Salário/Critérios	Comparação com demais empresas	Equidade	Tempo de serviço/Prêmio	Média por Setor
Setores	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	
A Recepção	2,57	4,25	4,25	1,00	3,02
B Sangria	3,00	-	6,00	5,00	4,67
C Depenaria	2,40	4,80	2,40	4,20	3,45
D Evisceração	1,83	2,83	1,75	3,33	2,44
E Miúdos	-	2,33	3,50	2,50	2,78
F Embalagem	2,43	3,21	3,21	4,07	3,23
G Sala de Cortes	2,93	3,53	2,00	3,73	3,05
H Câmara Fria	1,55	2,82	2,36	4,09	2,71
I Carregamento	1,60	0,40	3,40	4,20	2,40
J Expedição	2,00	4,00	2,00	3,67	2,92
K Zeladoria	1,50	-	6,00	6,00	4,50
L Controle	3,33	5,67	2,67	2,33	3,50
M Subprodutos	1,50	1,50	6,00	3,00	3,00
Média por Fator	2,05	2,72	3,50	3,62	2,97
Percentagem de Respondentes (%)	97,03	65,35	77,23	79,21	80,00
Número de Respondentes	98	66	78	80	81

Tabela 3

Sistema de Compensação (Noturno)

Variáveis Setores	Salário/Critérios	Comparação demais empresas	Equidade	Tempo de serviço/Prêmio	Média por Setor
	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	
A Recepção	1,67	4,25	4,60	4,00	3,63
B Sangria	4,25	5,50	5,67	6,00	5,35
C Depenaria	6,00	5,50	4,50	5,00	5,25
D Evisceração	3,25	5,82	4,23	4,56	4,46
E Miúdos	4,00	6,00	4,50	5,00	4,88
F Embalagem	3,14	4,81	4,11	4,80	4,21
G Sala de Cortes	2,69	4,62	4,25	4,38	3,98
H Câmara Fria	1,50	5,00	2,67	6,00	3,79
I Carregamento	-	-	-	-	-
J Expedição	-	-	-	-	-
K Zeladoria	-	-	-	-	-
L Controle	5,50	-	2,00	6,00	4,50
M Subprodutos	-	-	-	-	-
Média por Fator	3,55	5,19	4,06	5,08	4,47
Porcentagem de Respondentes (%)	97,56	80,49	75,61	78,05	82,93
Número de Respondentes	80	66	62	64	68

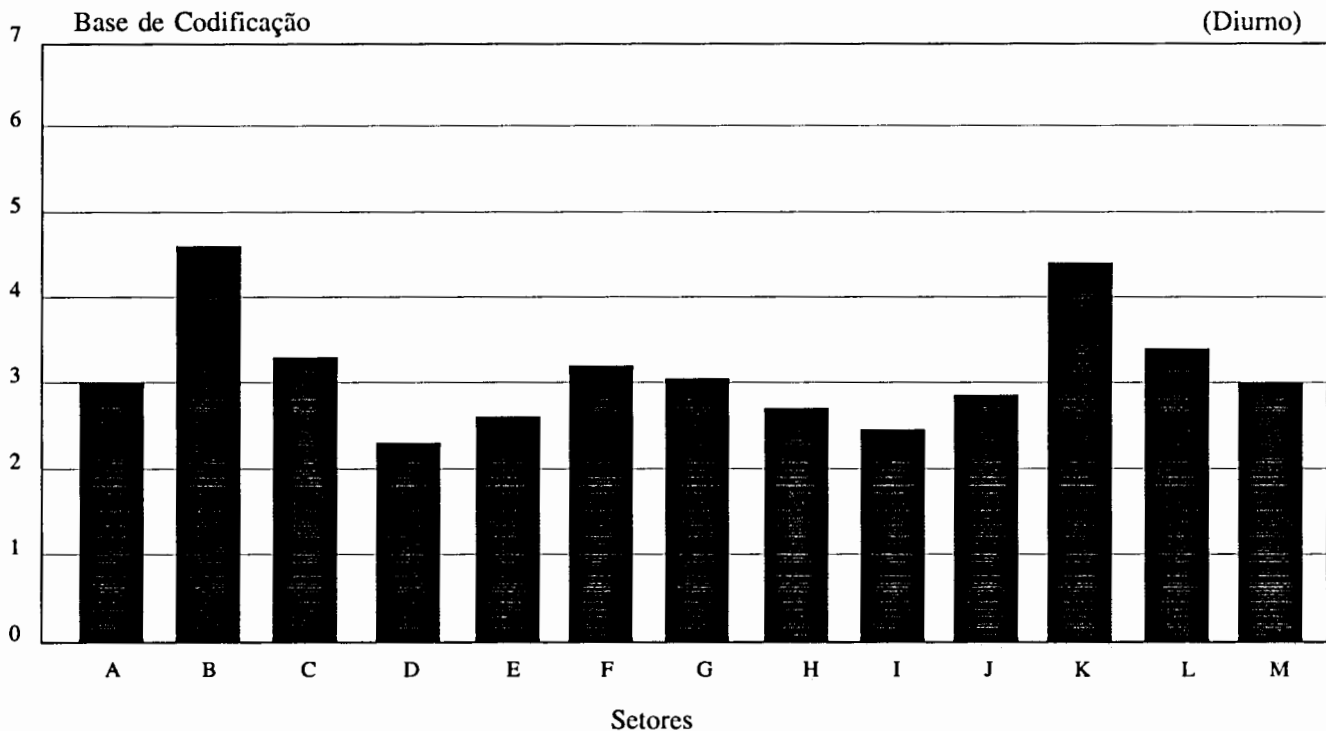


Gráfico 3: Sistema de Compensação — Média por Setor

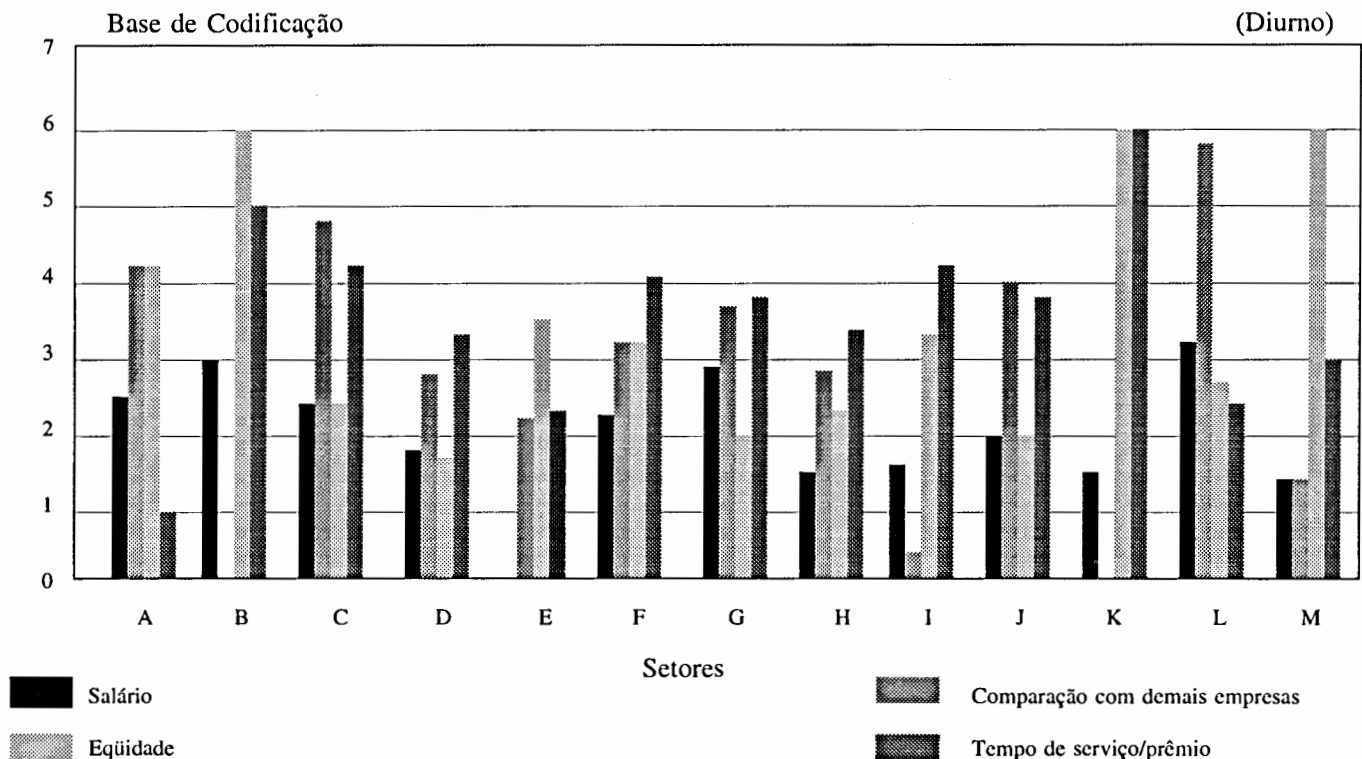


Gráfico 4: Sistema de Compensação — Pontos Críticos dos Fatores por Setor

análise dos dados por fator, por setor e, ainda, por elemento gerador da projeção do nível de insatisfação.

Assim, no gráfico 2 visualiza-se os resultados da avaliação do sistema de compensação por fator no turno diurno. Como pode ser constatado, e transcrito na tabela 2, os fatores críticos são o salário e seus os critérios.

Além disso, constata-se em relação ao Sistema de Compensação que a insatisfação é mais acentuada nos setores Miúdos, Evisceração e Carregamento, embora os demais não apresentem satisfação privilegiada, como ilustrado no gráfico 3.

O salário revela-se como o fator mais preocupante. Entretanto, existe igualmente nível de insatisfação elevado no que diz respeito à comparação com as demais empresas, equidades interna e externa e mesmo em relação aos critérios de tempo de serviço e prêmios de incentivo.

Muitos dos indicadores do baixo nível de satisfação dos empregados podem ser evidenciados pela análise dos resultados expostos no gráfico 4, o qual identifica por setores os pontos críticos de cada fator. Através dessa ilustração verifica-se que no setor A deve-se atentar, de modo especial, para aspectos relacionados a tempo de serviço e salários. No setor B, a falta de dados em relação à comparação com as demais empresas, no que diz respeito à remuneração, prejudica sua análise global. Quanto ao setor C, os dados coletados em termos de salário e equidade salarial pesam no cômputo dos resultados globais do setor. O fator salário é, da mesma forma, responsável pelo decréscimo do nível de satisfação nos setores D, E, F, G, H. Esta análise dos resulta-

dos e sua interpretação evidenciam os aspectos que precisam ser trabalhados pela gerência.

Após analisarmos, explicitamente, o primeiro conjunto de dados sobre o Sistema de Compensação referente ao turno diurno, e por considerarmos claros os dados apresentados nas tabelas, bem como as suas ilustrações gráficas, restringiremos a interpretação dos demais fatores investigados, salientando somente os aspectos essenciais. Reserva-se aos membros da empresa, participantes da equipe, o direito de adicionar observações que julgarem significativas para cada área componente das gerências envolvidas na gestão da empresa.

Ao serem analisados os dados do turno da noite, constatou-se que, enquanto no diurno o salário era o fator mais rigorosamente avaliado, no noturno, embora o salário não fosse agente de satisfação, era igualmente baixa a cotação dos itens equidade (2,51) e tempo de serviço/prêmio (2,57), conforme demonstrado na tabela 3.

Se a análise for efetuada por setores, verifica-se ser a Recepção o setor apresentando o índice de satisfação mais baixo (3,63), seguido do de Câmara Fria (3,79). Como mais satisfeitos apresentam-se os setores de Depenaria (5,25) e Sangria (5,35).

O gráfico 5 ilustra o nível de satisfação do turno da noite em relação aos fatores investigados quanto ao Sistema de Compensação, revelando como mais baixa a média do fator salário.

O gráfico 6 mostra o nível de satisfação por setor, de acordo com os depoimentos colhidos.

O gráfico 7 explica a influência das médias por fator em cada setor.

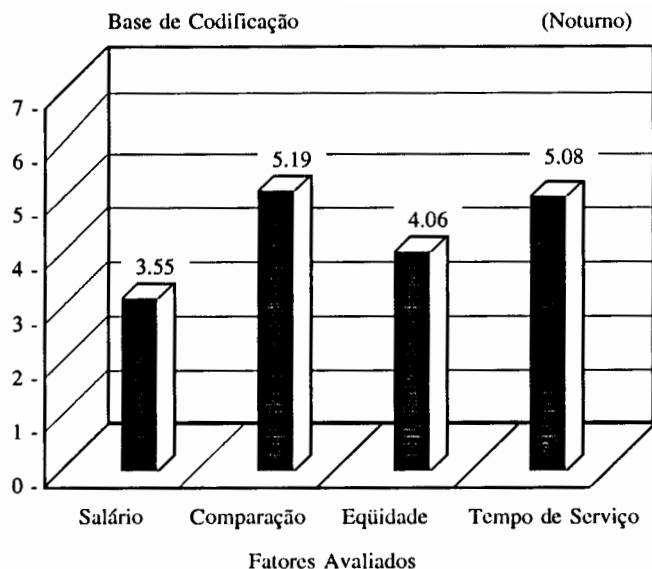


Gráfico 5: Sistema de Compensação por Fatores Avaliados

Em relação ao sistema de compensação, evidenciam-se os níveis mais baixos de insatisfação nos setores de Recepção e Câmara Fria.

Os segmentos Carregamento, Expedição, Zeladoria e Subprodutos não apresentam dados na tabela 3 por não funcionarem no turno da noite.

Merecem destaque os resultados revelados em relação aos setores de Evisceração e Câmara Fria, os quais apresentaram os níveis mais altos de insatisfação no

turno diurno, enquanto no turno da noite os mais insatisfeitos foram Câmara Fria e Recepção.

Como era de se esperar, o salário e os critérios apresentaram as médias mais baixas. É possível que maior atenção ao plano de cargos e salários tornasse mais aceitável o padrão salarial concedido.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste trabalho foi divulgar uma metodologia, visando aperfeiçoar a gestão social das organizações com base na utilização de sondagens de opinião interna.

Apresentamos a seguir algumas das implicações do estudo, considerando a análise dos resultados interpretados a partir de conhecimentos técnicos sobre a comunicação ascendente nas organizações.

Nesse sentido podem ser destacadas, em especial, quatro dimensões de subsídios gerados pela pesquisa:

- aspectos ligados à melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores;
- mudanças nas formas de organização do trabalho;
- adequação do estilo de gerenciamento dos recursos humanos;
- reestruturação de políticas e estratégias organizacionais.

Além das limitações assumidas pelas pesquisadoras, devem ser salientados tanto o ganho obtido com o envolvimento da equipe interdisciplinar da empresa, através de sua participação na coleta de dados, como as

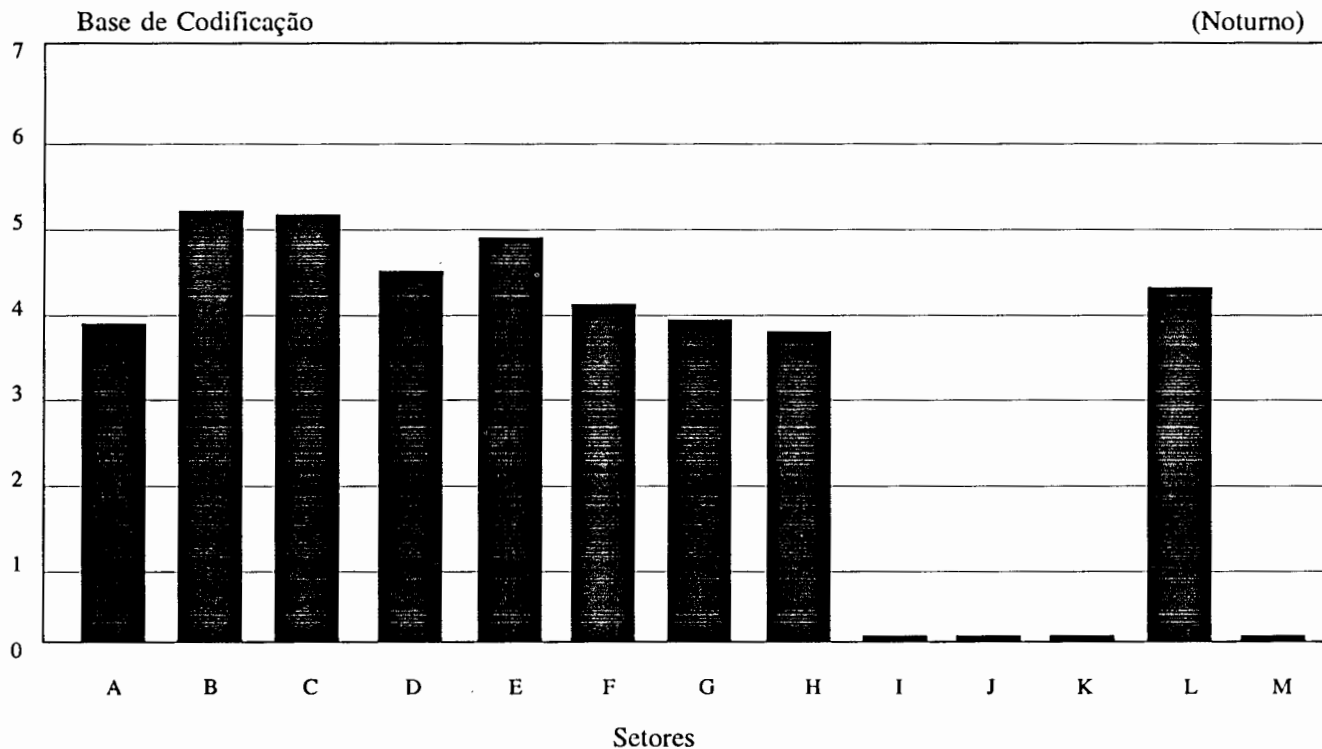


Gráfico 6: Sistema de Compensação — Média por Setor

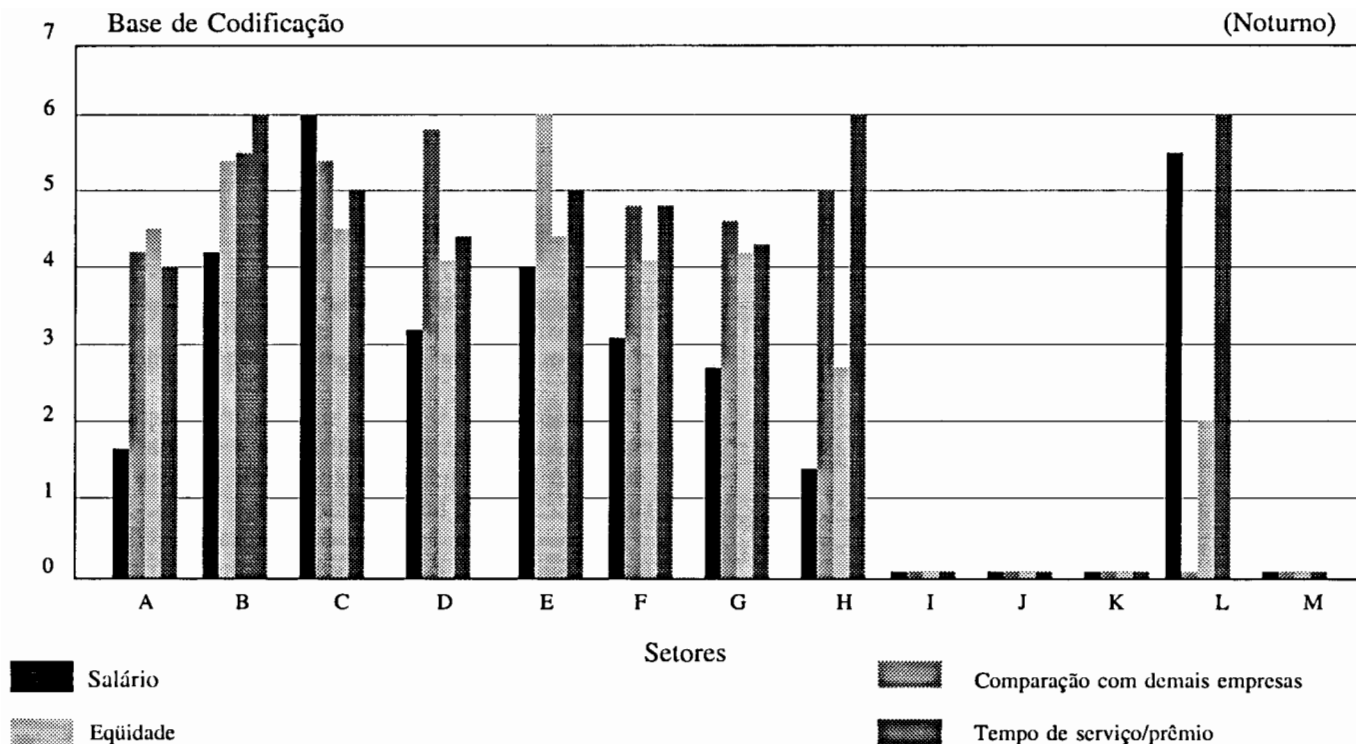


Gráfico 7: Sistema de Compensação — Pontos Críticos dos Fatores por Setor

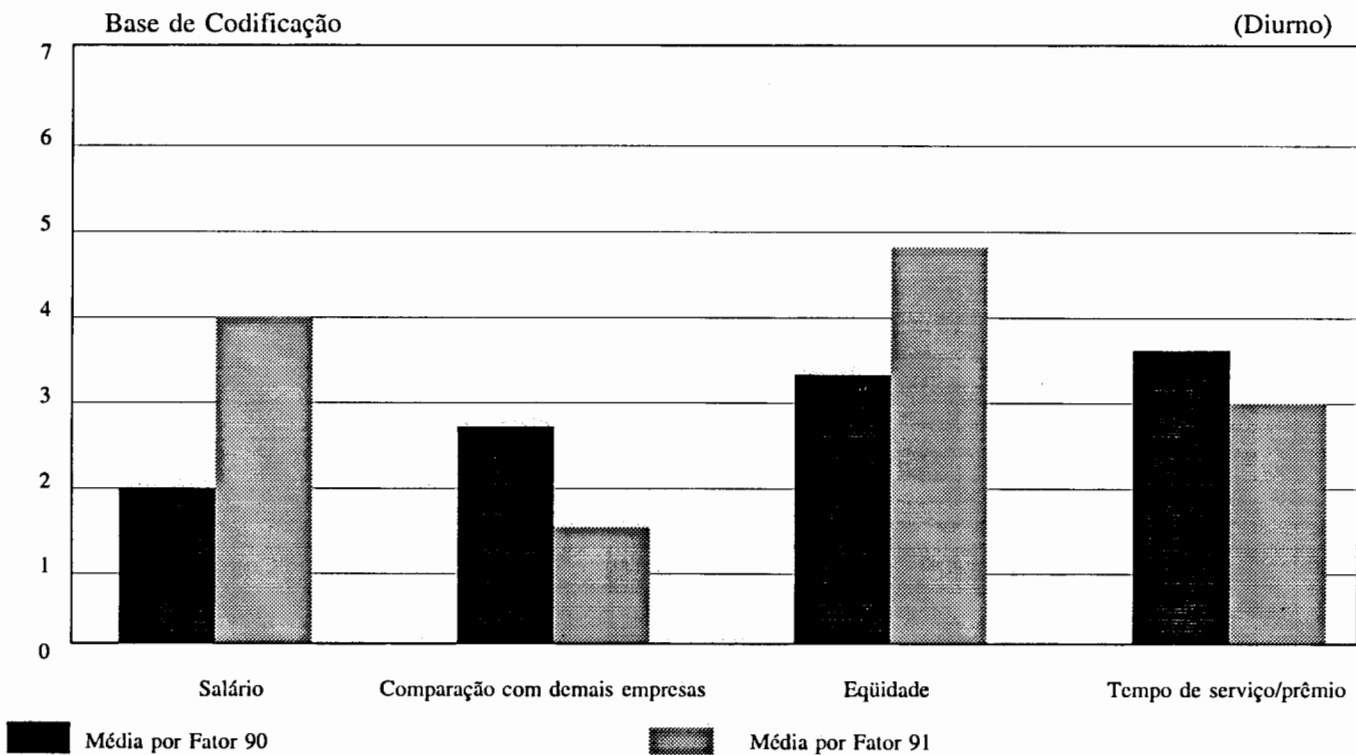


Gráfico 8: Sistema de Compensação por Fatores Avaliados

desvantagens comuns em termos de subjetividade, acarretando algumas restrições ao estudo:

- ausência de alguns dados numéricos nos instrumentos, os quais não foram registrados pelo entrevistador;
- inadequada elaboração da pergunta, resultando em respostas incompletas ou inexistentes aos itens investigados no instrumento;
- registro incompleto de resposta, não permitindo a adequada análise de conteúdo do depoimento do entrevistado e sua quantificação.

Mesmo assim, a apresentação dos resultados da pesquisa, por si só, fornece subsídios valiosos para a empresa, se forem considerados os gráficos ilustrativos das tabelas resultantes dos dados coletados.

Neste artigo detivemos-nos de forma extensa e aprofundada na análise e na interpretação dos resultados obtidos sobre o sistema de compensação da empresa. O mesmo processo poderá ser aplicado em relação aos demais fatores investigados.

Estudos relativos à equidade interna podem ser desenvolvidos. Quanto à equidade externa a empresa está bem situada na comunidade. Os resultados revelaram baixo índice de satisfação apenas porque muitos dos empregados usaram como comparativo os níveis salariais de outras empresas localizadas em cidades vizinhas, apesar de conscientes de que mesmo esses não acompanham a inflação. O prêmio é bem recebido pelos empregados, apesar de considerada a necessidade de ser mais elevado.

Os entrevistados da área de Controle de Qualidade alegaram trabalhar em setor de maior responsabilidade, sendo este um dos critérios a considerar em um plano de cargos e salários, pois ganham o mesmo que os empregados de outros setores de menor responsabilidade. Neste sentido, seria recomendável uma avaliação das atribuições e responsabilidades dos cargos, visando à equidade salarial interna.

Outras inferências poderão ser extraídas pela equipe interdisciplinar técnica da empresa, permitindo estabelecer as prioridades dos programas de gestão social na organização.

Se não houver a devida continuidade, ou seja, sem a seleção de prioridades e a elaboração de programas de ação para melhoria da qualidade de vida e implantação de novas formas de organização das práticas de trabalho, os esforços despendidos com a sondagem de opinião interna tornar-se-ão ineficazes, pois esta representa o primeiro momento de um programa de Qualidade de Vida no Trabalho.

A metodologia demonstrada para a análise estatística do tratamento dos dados coletados possibilita também o processamento em termos de tratamento estatístico contínuo, ou seja, a comparação dos resultados após a implantação dos programas de ação, o que pode ser visualizado nos gráficos 8 e 9.

Muito ainda necessita ser desenvolvido quanto às sondagens de opinião interna nas empresas. Esperamos, com este estudo, ter contribuído para a evolução de técnicas a serem utilizadas como instrumentos de informação ascendente nas organizações.

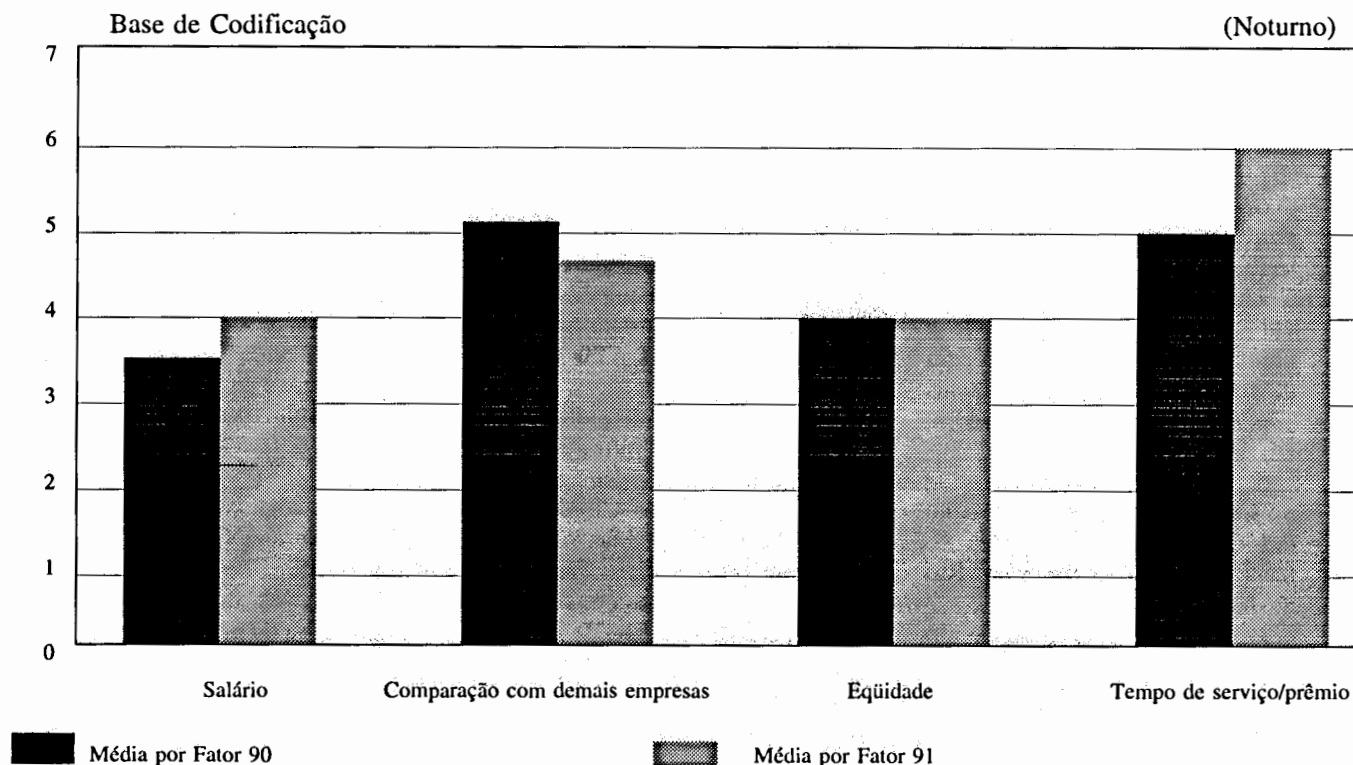


Gráfico 9: Sistema de Compensação — Média por Fator

When one assumes Crozier's (1985) idea that "mobilized and satisfied men do make difference and that will only survive those enterprises which will be able to use their human resources, as well as their technology and capital", and taking into consideration that knowing the workers' opinion, about their work and their working life quality interferes, undoubtedly, on the enterprises productivity, it becomes more apparent the importance of the internal opinion surveys as an information device to subsidize socio-economic policies and strategies. The central proposal of this paper is to present adequate techniques, both for collecting and for analysing data, aiming at minimizing the subjectivity which tends to appear when interpreting and analysing the results from investigations concerning personnel opinions regarding those factors which support the worker's well-being in a certain enterprise.

Uniterms:

- internal opinion survey
- worker's opinion
- working life quality

Referências Bibliográficas

- BERGERON, J. L. La qualité de vie au travail: de quoi parle-t-on? *Revue Commerce*, Montreal: n.1, Jan. 1982.
- CROZIER, M. *L'entreprise dans dix ans: les nouveaux modes d'organisation*. Paris: Masson, 1985. (mimeo).
- FERNANDES, E. C. Qualidade de vida no trabalho: um desafio e uma perspectiva para a gerência de recursos humanos. *Informação Profissional*, São Paulo: n. 25, 1988.
- _____. Qualidade de vida no trabalho (QVT): a renovação das empresas para os anos 90. In: *Tendências do trabalho*. Rio de Janeiro: 1988.
- _____. Da expressão do trabalhador... à qualidade de vida no trabalho. In: REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 14., Florianópolis, 1990. *Anais*. Belo Horizonte: ANPAD, 1990.
- FERNANDES, E. C. & GUTIERREZ, L. H. Qualidade de vida no trabalho: uma experiência brasileira. *Revista de Administração*, São Paulo: v.23 n.4, p.29-38, out./dez. 1988.
- GILBERT, P. L'enquete d'opinion interne: un outil d'information et de gestion. In: *L'enjeu humain de l'entreprise*. Paris: CEPP, 1989.
- GONDRAND, F. *Quand les hommes font la différence...* Paris: Les Editions d'Organisation, 1989.
- JACQ, F. & MULLER, J. L. *De l'expression des salariés ... à la stratégie de l'entreprise*. Paris: Les Editions d'Organisation, 1984.
- LOJKINE, J. *La classe ouvrière en mutations*. Paris: Messidor Editions Sociales, 1986.
- OLIVEIRA, G. Programas participativos na empresa: visão dos trabalhadores. *Revista de Administração*, São Paulo: v.25 n.4, p.54-59, out./dez. 1990.
- QUIRINO, T. & XAVIER, O. Qualidade de vida no trabalho em organizações de pesquisa. *Revista de Administração*, São Paulo: v.22 n.1, p.71-82, jan./mar.1987.
- WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? *Sloan Management Review*, Cambridge: v.15, n. 1, 1975.
- WERTHER, W. B. & DAVIS, K. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

Recebido em junho/91
2ª versão em janeiro/92