

DIAGNÓSTICO DA QUALIDADE DE VIDA DA MÉDIA GERÊNCIA DA COMPANHIA ENERGÉTICA DA BORBOREMA-CELBI

DIAGNOSIS OF THE QUALITY OF LIFE OF MIDDLE MANAGEMENT AT ENERGY COMPANY BORBOREMA-CELBI

Gustavo Mauricio Filgueiras Nogueira¹

Universidade Federal da Paraíba

Geralda Félix Coutinho¹

Universidade Federal da Paraíba

Juarez Fernandes de Oliveira²

Universidade Federal da Paraíba

José Eustáquio³

Companhia Energética da Borborema - CELB

RESUMO

Os autores⁴ tratam de observar a Qualidade de Vida no Trabalho da média gerência da Companhia Energética da Borborema, concessionária de energia elétrica da cidade de Campina Grande, Paraíba, com suporte teórico no modelo proposto por Hackman & Oldham (1975), estruturado através das dimensões básicas da tarefa, estados psicológicos e respostas afetivas ao trabalho. A pesquisa apresenta resultados estratificados por diretoria, sexo e geral, destacando como principal fator de

¹ Professores Mestres do Departamento de Administração e Contabilidade / Centro de Humanidades / UFPB - Campus II

² Professor Mestre do Departamento de Matemática e Estatística / Centro de Ciências Tecnológicas / UFPB - Campus II.

³ Assessor Administrativo da Companhia Energética da Borborema - CELB Campina Grande - PB.

⁴ Os então alunos Jacilene Araújo de Moraes e Edgilson Tavares de Araújo do Curso de Graduação em Administração / Centro de Humanidades / UFPB - Campus II e Bolsistas FIEP/IEL/CELB também participaram do presente artigo.

insatisfação no trabalho a variável *feedback* extrínseco, presente nas dimensões básicas da tarefa, tratando do grau em que os ocupantes dos cargos de departamentos e divisões, público objeto do estudo, não recebem claras informações sobre o desempenho nas suas atividades. O modelo adotado apresentou-se até certo ponto equilibrado, pecando, porém, em algumas correlações esperadas e não confirmadas entre variáveis, quando estatisticamente tratados os dados coletados na pesquisa.

Palavras-chave: Companhia Energética; Qualidade de Vida; Trabalho; Pesquisa.

ABSTRACT

The authors try to observe the Quality of Life at Work in the middle management of the Energy Company of Borborema, an electricity utility company in the city of Campina Grande. Paraíba, with theoretical support from the model proposed by Hackman & Oldham (1975), structured through the basic dimensions of task, psychological states and affective responses to work. The research presents results stratified by the board, gender and general, highlighting as the main factor of job dissatisfaction the variable extrinsic feedback, which is felt in the Basic dimensions of the task, dealing with the degree to which the occupants of positions in departments and divisions, the subject of the study, do not receive clear information about the performance of their activities. The model adopted proved to be balanced to a certain extent, but lacked some expected but unconfirmed correlations between variables when the data collected in the study was statistically analyzed.

Keywords: Energy Company; Quality of Life; Work; Research.

INTRODUÇÃO

A nova ordem econômica desenha cenários que se modificam a cada instante, induzindo as organizações a uma reflexão constante quanto à forma de organização do trabalho.

Em paralelo, observa-se que mudanças organizacionais, quanto a estilos de gestão, métodos de trabalhos, tecnologias apropriadas, etc., são decorrentes das transformações políticas, sociais, econômicas, culturais, tecnológicas e informacionais, que universalizam comportamentos e promovem atitudes mais exigentes e seletivas dos clientes.

Fruto dessas transformações, percebe-se, atualmente, uma crescente preocupação com a qualidade de vida no trabalho, fato este que vem despertando interesse de profissionais de todas as áreas, pesquisadores, empresários e da classe trabalhadora.

O balizamento dessa reflexão, para Walton (1973), encontra-se no desenho de organização mais humanizada, na qual o trabalho envolve, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia a nível do cargo, recebimento de recursos de *feedback* sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e com ênfase no desenvolvimento pessoal.

A bem da verdade, são as reformulações a nível do trabalho em si que constituem o objetivo principal das ações implicadas na qualidade de Vida no Trabalho (QVT), visando garantir maior eficácia e produtividade e ao mesmo tempo o atendimento das necessidades básicas dos trabalhadores (Fernandes, 1996).

Nas organizações atentas aos desafios destes novos tempos, observa-se a compreensão de que a insatisfação e o desconforto para o trabalhador, durante a sua atividade profissional, se incorporam, de alguma forma, ao produto ou serviço final, gerando insatisfação do cliente.

Foi com este norte e considerando SCHLESINGER & a organização e os meios produtivos, fornecendo informações OSHRY (1984) quando afirmam ser a média gerência o elo entre materiais para diferentes partes da mesma, que optou-se por um levantamento junto à média gerência da Companhia Energética da Borborema / CELB, com o propósito de observar a Qualidade de Vida dos ocupantes dos cargos de Chefe de Departamento e Chefe de Divisão, no intuito de levantar questionamentos e proposições que poderão contribuir para a reflexão e o equacionamento dos eventuais gaps identificados.

Fundamentado nos preceitos da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), a pesquisa encontra suporte teórico no modelo ao Trabalho desenvolvido por Hackman & Oldham (1975), orientado para as Dimensões da Tarefa, Estados Psicológicos e Respostas Afetivas

A pesquisa foi realizada em junho de 1997 e trata-se de um projeto de extensão em desenvolvimento na Companhia Energética da Borborema (CELB), pelo

Departamento de Administração e Contabilidade do Centro de Humanidades da Universidade Federal da Paraíba - Campus II.

Classificação da pesquisa

A pesquisa classifica-se como descritiva, uma vez que busca identificar o nível de conhecimento acerca da Qualidade de Vida no Trabalho na CELB, com objetivo de propor possíveis intervenções. Segundo Gil (1989), a pesquisa descritiva busca descrever características de determinada população ou fenômenos, estabelecendo relações entre variáveis, o que constitui o escopo do projeto proposto.

População e amostra

Considerando que o universo é composto pelos ocupantes dos cargos de Chefes de Departamento e de Divisão, representado por 38 pessoas, optou-se por um levantamento total do mesmo.

Técnicas de coletas de dados

A pesquisa utilizou, como meio de coleta de dados, o método de levantamento, através do instrumento *Job Diagnostic Survey - JDS*, questionário estruturado proposto pelo autor do modelo.

A etapa inicial constou de uma reunião com todos os ocupantes dos Cargos de Departamento e Divisão, onde buscou-se tornar claro os objetivos da pesquisa, destacando-se, também, a importância que teria a participação das chefias no processo de diagnóstico.

Posteriormente, os questionários foram enviados às chefias anexados de um envelope padrão para retorno, no qual não foi requisitada a identificação, procurando-se de tal forma preservar o anonimato do respondente.

O percentual de retorno dos questionários atingiu a totalidade, demonstrando assim o interesse na temática proposta.

Registro das respostas

No que se refere aos dados resultantes da pesquisa, estes foram obtidos mediante a apuração de um questionário constituído por oito "partes", onde nas "partes" I, II, III, IV, V e VI utilizou-se escalas de 1 a 7, solicitando-se aos entrevistados a externalização do grau de concordância ou discordância sobre determinadas afirmativas (Ver: TAB 1. TAB 2. TAB 3, TAB 4, TAB 5. TAB 6. TAB 7. TAB 8 e TAB 9).

Diferentemente do procedimento adotado nas seis "partes" mencionadas anteriormente, na "parte" VII, a escala utilizada foi de 1 a 5, na qual solicitou-se preferências entre cargos hipotéticos. Quanto à "parte" VIII, buscou-se identificar, através de questões abertas, novas características e valores de um bom profissional, clareza de objetivos e fatores de maior e menor satisfação.

Procedimentos para análise dos dados

A análise dos dados procedeu-se através de codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos (porcentagens/médias/ moda/ mediana/ desvio padrão/ coeficiente de correlação), com o suporte no *software Stastical Package for the Social Sciences - SPSS*.

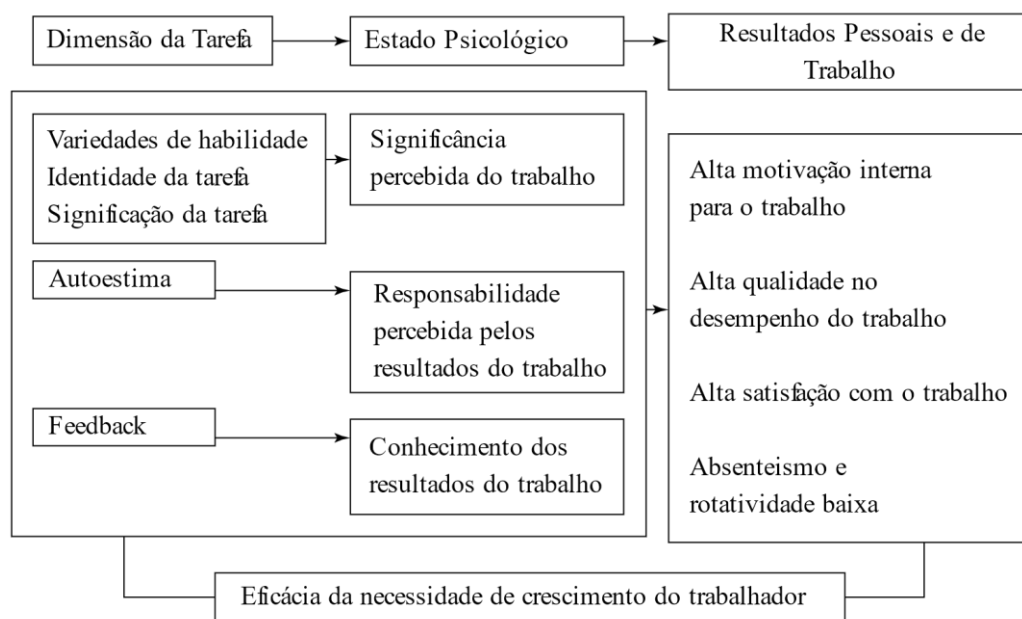
Modelo adotado

Para atendimento dos objetivos optou-se pela aplicação do modelo Richard Hackman e Oldham(1975), através do qual os mesmos concluíram que a positividade pessoal e o resultado do trabalho (alta motivação interna, alta satisfação no trabalho, alta qualidade no desempenho e baixo absenteísmo e rotatividade) são obtidos quando os três estados psicológicos (Significação Percebida - SP; Responsabilidade Percebida - RP; Conhecimento dos Resultados - CR) estão presentes num determinado trabalho e apresentam um resultado positivo. (apud Rodrigues 1994, p. 119-120)

Esses estados são criados, segundo seus autores, a partir de cinco fatores que são observados através das dimensões básicas do trabalho: Variedade de Habilidade - VH; Identidade da Tarefa - IT; Significação da Tarefa - ST; Autonomia AT e Feedback - FB.

De acordo com o modelo, as Dimensões Básicas da Tarefa deverão levar a um sentido de Significação e Responsabilidade Percebidas da atividade e conhecimento dos resultados, traduzidas em respostas positivas, pessoais no trabalho, ou seja, as variáveis das Dimensões Básicas da Tarefa - Variedade de Habilidade, Identidade da Tarefa e Significação da Tarefa contribuem para dar maior importância ao trabalho; a Autonomia leva a pessoa a sentir o crescimento de sua responsabilidade e o Feedback contribui para o conhecimento dos resultados do trabalho realizado.

Modelo de Hackman e Oldham



Variáveis do modelo

Com base nos conceitos de Hackman e colaboradores, seguem-se abaixo as definições das variáveis que compõem o modelo adotado (Rodrigues, 1994).

Variedade de habilidade (VH):

O grau em que a tarefa requer uma variedade de atividades diferentes para a sua execução, através das quais há envolvimento e uso de várias habilidades e talentos por um mesmo indivíduo.

Identidade da tarefa (IT):

O grau em que a tarefa requer a execução de um trabalho "completo" e identificável, isto é, realiza-se uma tarefa do começo ao fim, com resultados visíveis

Significação da tarefa (ST):

O grau em que a tarefa tem um impacto substancial sobre as vidas ou trabalhos de outras pessoas, na organização ou no ambiente externo.

Autonomia (AT):

O grau em que a tarefa fornece ao indivíduo liberdade substancial, independência e descrição para programar o trabalho e determinar os procedimentos na sua execução

Feedback extrínseco (FE):

O grau em que o indivíduo recebe claras informações sobre seu desempenho, através de seus superiores, colegas ou clientes.

Feedback intrínseco (FI):

O grau em que o indivíduo recebe claras informações sobre seu desempenho, através da execução de sua própria tarefa.

Contato (CS):

O grau com que o indivíduo trabalha junto a outras pessoas ou lida com outros membros da organização e clientes.

Significância percebida do trabalho (SP):

O grau através do qual o indivíduo experimenta a tarefa de forma significativa e valiosa.

Responsabilidades percebidas pelos resultados do trabalho (RP):

O grau através do qual o indivíduo se sente pessoalmente responsável pelos resultados da tarefa que ele executa.

Conhecimento dos resultados do trabalho (CR):

O grau através do qual o indivíduo conhece e entende a forma como ele desempenha efetivamente a sua tarefa.

Satisfação geral (SG):

Uma média global do grau de bem-estar do indivíduo em relação ao seu trabalho.

Motivação interna ao trabalho (MIT):

O grau de motivação própria com que o indivíduo experimenta sensações positivas internas, quando desempenha efetivamente sua tarefa e sensações negativas internas, quando a faz com má qualidade.

Satisfação específica (SE):

O grau de bem-estar do indivíduo em relação à SUPERVISÃO, à SEGU-RANÇA NO TRABALHO, à REMUNERAÇÃO, ao AMBIENTE SOCIAL e ao CRESCIMENTO.

Necessidade de crescimento individual (NCI):

O grau de necessidade de crescimento individual no trabalho.

Potencial motivador (PM):

Medida de análise de um determinado trabalho. É obtido pela fórmula:
 $PM = (VH + IT + ST) / 3 \times AT \times FB$.

RESULTADOS

Perfil Demográfico

O perfil demográfico da gerência da CELB (Companhia Energética da Borborema) não distancia-se de outras pesquisas que tiveram como objeto de estudo o gerente brasileiro. (ver Quadro 1).

Dos 38 ocupantes dos cargos entrevistados, 32% são chefes de Departamento, enquanto que 68% chefiam Divisões.

Quanto ao gênero, 60% são homens e 40% são mulheres. O nível de instrução predominante com graduação e pós-graduação situa-se em 95%, destes, 58% têm formação em Engenharia e Administração.

No momento da pesquisa, a idade média do gerente da CELB situava-se em 42 anos. Quanto ao tempo médio de trabalho na empresa, observa-se que o mesmo fica em torno de 16 anos, sendo 13 anos na Diretoria Técnica e 18 anos na Diretoria Econômica-Financeira.

Quadro 1 e 2

Características da Pesquisa e Variáveis Demográficas	Pesquisas					Pesquisa da CELB
	Rodrigues	Morais (1978)	Abboud (1980)	Bergamini (1986)	Oliveira (1988)	Nogueira (1997)
Local da Pesquisa	Fortaleza CE	BH	SP	SP	BH	C. Grande PB
Natureza da Empresa	Privada	Pública	Pública e Privada	Privada	Privada	Economia Mista
Tamanho da Amostra	104	130	186	1000	57	38
Sexo	Masc. 85%	Masc. 66%	-	Masc. 82%	-	Masc. 60%
Profissão	Admin. ou Engenheiro 59%	Adv. ou Grau Médio 59%	Admin. ou Engenheiro 56%	Admin. ou Engenheiro 59%	Admin. ou Engenheiro 51%	Admin. ou Engenheiro 58%
Estado Civil	Casado 69%	-	-	-	-	Casado 74%
Idade (anos)	Média 35	Média 37,4	31—40	25—39	Média 42	Média 42

Fonte: Rodrigues (1994) e Pesquisa de Campo

Dimensão Básica da Tarefa

Resultados da Dimensão Básica da Tarefa - Geral

As variáveis identificadas nesta dimensão, com resultados significativos de forma positiva, foram Contatos Sociais e Significância da Tarefa com índices de satisfação de 91,4 % e 90 %, respectivamente.

Por outro lado, o Feedback Extrínseco foi a variável que obteve o menor índice de satisfação com 61,4 %. (Ver Tab. 1)

Tabela 2: Resultados da Dimensão Básica da Tarefa – Geral

VAR	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
AT	5,8,6	5,7	5,7	0,9	4,0	7,0
CS	6,4	6,7	7,0	0,6	4,7	7,0
FB	5,1	5,4	5,5	0,9	2,7	6,5
FE	4,3	4,5	5,0	1,5	1,0	6,7
FI	6,0	6,3	6,3	0,8	4,3	7,0
IT	+5,6	5,7	4,3	1,0	3,3	7,0
ST	5,8	6,0	7,0	1,3	2,3	7,0
VH	6,3	6,5	7,0	0,7	4,7	7,0
PM	179,7	186,8	52,6	52,1	52,6	269,5

Fonte: Pesquisa de Campo

Resultado da Dimensão Básica da Tarefa - Diretoria Técnica

Os Departamentos e Divisões da Diretoria Técnica da CELB apresentaram índices de satisfação bastante significativos, destacando-se as variáveis: Contatos Sociais, com 91,4%; Feedback Intrínseco, com 91% e Variedade de Habilidade, com 91,4% (Ver Tab. 2)

Tabela 2: Resultados da Dimensão Básica da Tarefa – Diretoria Técnica

VAR	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
AT	5,6	5,7	5,7	0,8	4,3	7,0
CS	6,4	6,7	7,0	0,6	5,3	7,0
FB	5,6	5,8	5,8	0,7	3,7	6,5
FE	4,9	5,0	5,0	1,0	3,0	6,7
FI	6,3	6,3	7,0	0,7	4,3	7,0
IT	5,4	5,3	4,3	0,9	4,3	7,0
ST	6,0	6,0	5,3	0,8	4,3	7,0
VH	6,4	6,3	7,0	0,7	4,7	7,0
PM	188,3	190,0	93,6	43,2	93,6	247,0

Fonte: Pesquisa de Campo

Resultados da Dimensão Básica da Tarefa - Diretoria Econômica-Financeira

Quanto aos Departamentos e Divisões da Diretoria Econômica - Financeira, as variáveis Contatos Sociais e Variedade de Habilidade respondem positivamente

com índices de 91,4% e 90%, respectivamente, não distanciando-se dos resultados observados na Diretoria Técnica.

Em contrapartida, o Feedback Extrínseco com índice de satisfação de 55% ficou aquém da verificada na Diretoria Técnica, com 70% de satisfação. (Ver Tab. 3)

Tabela 3: Resultados da Dimensão Básica da Tarefa – Diretoria Econômico-Financeira

VAR	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
AT	5,9	6,0	5,7	0,9	4,0	7,0
CS	6,4	6,7	7,0	0,6	4,7	7,0
FB	4,9	5,0	5,0	1,0	2,7	6,5
FE	3,9	4,0	4,0	1,6	1,0	6,3
FI	5,8	6,0	6,3	0,9	4,3	7,0
IT	5,8	6,0	6,0	1,0	3,3	7,0
ST	5,6	6,0	7,0	1,5	2,3	7,0
VH	6,3	6,7	7,0	0,7	4,7	7,0
PM	174,0	185,4	52,6	57,4	52,6	269,5

Fonte: Pesquisa de Campo

Dimensão de Estados Psicológicos

Resultados da Dimensão de Estados Psicológicos - Geral

As variáveis Conhecimento dos Resultados, Responsabilidade Percebida e Significação Percebida demonstraram índices acima de 80%, denotando uma satisfação bastante positiva (Ver Tab. 4)

Tabela 4: Resultados da Dimensão de Estados Psicológicos - Geral

VAR	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
CR	5,6	5,7	6,0	0,8	4,2	7,0
RP	6,0	6,0	6,0	0,5	5,0	7,0
SP	5,9	6,0	5,0	0,8	4,3	7,0

Fonte: Pesquisa de Campo

Resultados da Dimensão de Estados Psicológicos - Diretoria Técnica

Com valores de Conhecimento dos Resultados igual a 78,6%, Responsabilidade Percebida de 84,3% e Significância Percebida de 81,4%, nota-se uma satisfação na dimensão de estados psicológicos da Diretoria Técnica da CELB. (Ver Tab 5.)

Tabela 5: Resultados da Dimensão de Estados Psicológicos – Diretoria Técnica

VAR	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
CR	5,5	5,6	6,2	0,8	4,2	7,0
RP	5,9	5,8	5,6	0,6	5,0	6,8
SP	5,7	5,8	5,0	0,8	4,8	6,8

Fonte: Pesquisa de Campo

Resultados da Dimensão de Estados Psicológicos - Diretoria Econômica - Financeira

As variáveis da dimensão de estados psicológicos da Diretoria Econômica-Financeira foram semelhantes à da Diretoria Técnica com Conhecimento dos Resultados igual 81,4%, Responsabilidade Percebida 87,1% e Significância Percebida 84,3%. (Tab. 6)

Tabela 6: Resultados da Dimensão de Estados Psicológicos – Geral

VAR	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
CR	5,7	5,8	6,0	0,8	4,2	6,8
RP	6,1	6,0	6,0	0,5	5,2	7,0
SP	5,9	6,0	6,3	0,8	4,3	7,0

Fonte: Pesquisa de Campo

Dimensão de Respostas Afetivas

Resultados da Dimensão de Respostas Afetivas - Geral

As variáveis correspondentes à dimensão de respostas afetivas obtiveram valores relativamente positivos, tanto nas respostas afetivas emocionais e contextuais, destacando-se Satisfação com a Supervisão, com 82,9%, e Satisfação com a Segurança, com 87,1%.

Por outro lado, a variável Satisfação com a Remuneração, com 67,1%, alcançou o índice mais baixo de satisfação desta dimensão. (Ver Tab. 7)

Tabela 7: Resultados da Dimensão de Respostas Afetivas - GERAL

VAR	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Respostas Afetivas Emocionais						
NCI	5,6	5,6	5,2	0,6	4,2	6,8
MIT	5,5	5,8	5,8	0,7	4,3	6,5
SG	4,9	4,8	4,8	0,8	3,5	6,5
Respostas Afetivas Contextuais						
SA	5,7	5,8	5,0	0,7	4,3	7,0
SR	4,7	5,0	5,0	1,0	2,5	6,5
SS	6,1	6,0	6,0	0,8	3,5	7,0
SU	5,8	6,0	6,3	1,0	2,3	7,0

Fonte: Pesquisa de Campo

Resultados da Dimensão de Respostas Afetivas - Diretoria Técnica

Nessa Diretoria, os valores foram semelhantes às médias gerais, ou seja, não ocorreram resultados díspares. Podendo-se ressaltar uma satisfação com a Remuneração pouco positiva de 67,1%. (Ver Tab. 8)

Tabela 8: Resultados da Dimensão de Respostas Afetivas - Diretoria Técnica

VAR	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Respostas Afetivas Emocionais						
NCI	5,6	5,6	5,0	0,5	5,0	6,6
MIT	5,7	5,8	6,0	0,6	4,3	6,5
SG	5,1	4,8	6,0	0,9	4,0	6,5
Respostas Afetivas Contextuais						
SA	5,8	5,8	5,8	0,5	5,0	6,8
SR	4,7	5,0	4,0	0,8	3,5	6,0
SS	6,0	6,0	6,5	0,8	3,5	6,5
SU	6,1	6,3	5,7	0,7	4,7	7,0

Fonte: Pesquisa de Campo

Resultados da Dimensão de Respostas Afetivas - Diretoria Econômica - Financeira

Os dados obtidos são bastante semelhantes aos da Diretoria Técnica. Na Diretoria Financeira, mais uma vez, a insatisfação com a remuneração ficou demonstrada com 68,8%, mesmo assim é relativamente mais alta que a da Diretoria Técnica. (Ver TAB. 9)

Tabela 9: Resultados da Dimensão de Respostas Afetivas - Diretoria Econômico-Financeira

VAR	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Respostas Afetivas Emocionais						
NCI	5,6	5,8	5,2	0,7	4,2	6,8
MIT	5,4	5,5	4,5	0,8	4,3	6,5
SG	4,8	4,8	3,8	0,8	3,5	6,5
Respostas Afetivas Contextuais						
SA	5,6	5,5	5,0	0,7	4,3	7,0
SR	4,8	5,0	5,0	1,1	2,5	6,5
SS	6,2	6,0	7,0	0,8	4,5	7,0
SU	5,6	6,0	6,0	1,1	2,0	7,0

Fonte: Pesquisa de Campo

Potencial Motivador

Análise do Potencial Motivador - Geral

O Potencial Motivador (PM) do grupo alcançou 180 pontos dos 343 possíveis, representando 52%.

Comparando com pesquisa semelhante aplicada no Ceará, com gerentes de empresas do ramo de confecções, onde o PM da amostra estudada alcançou 150 pontos (RODRIGUES: 199), fica demonstrada que a gerência da CELB apresenta um PM razoavelmente superior.

$$PM = (VH + IT + ST) \times AT . FB / 3$$

Quadro 3: Quadro Demonstrativo do PM/CELB

Hierarquia	Dir. Técnica	Dir. Financeira	Geral
Departamento	188,0	189,2	188,6
Divisão	188,6	168,6	175,5
Geral (Diretoria)	188,3	174,0	-

Análise do Potencial Motivador - Diretoria Técnica

Tanto os Departamentos como as Divisões da área Técnica da empresa obtiveram resultados bastante homogêneos, com PM em torno de 188 pontos (Ver Quadro 3).

Análise do Potencial Motivador - Diretoria Econômica - Financeira

Curiosamente não identificou-se a mesma semelhança entre os PMs observados nos Departamentos e Divisões da Diretoria Econômica-Financeira. Enquanto os Departamentos apresentaram o maior potencial da empresa, com 189 pontos, as Divisões atingiram apenas 169 pontos, sendo o principal responsável pela ligeira queda do PM geral da empresa (Ver Quadro 3).

Análise do Potencial Motivador - Sexo

O potencial Motivador masculino da CELB alcançou 183 pontos, sendo mais elevado que o feminino que atingiu quase 174 pontos (Ver Quadro 4).

Quadro 4 – Quadro Demonstrativo do PM/Sexo

	Masculino	Feminino
Sexo	183,4	173,9
Geral	179,7	

Preferência entre Cargos

Ao questionar os entrevistados sobre uma escolha entre cargos que oferecessem determinadas atribuições, destacaram-se:

- Mais da metade do grupo, com 58%, optaram por um cargo que lhes oferecesse oportunidades de crescimento em detrimento a um que lhes oferecesse segurança.
- Do universo analisado, 42% têm pretensões por um cargo no qual possam ter autonomia, ao invés de um que oferecesse mais contato social (16%). Outra grande parcela (42%) demonstrou-se indiferente.
- Entre um cargo em que tivessem oportunidades de crescimento ou que a remuneração fosse mais elevada, quase a metade das opiniões do grupo (49%) afirmam preferir o crescimento à remuneração (8%).

Questões Abertas

Nas questões abertas destaca-se que 68% dos entrevistados têm clareza dos objetivos dos trabalhos. (Ver GRA10)

Ao serem inquiridos sobre os fatores de maior satisfação, 46,16% apontam a realização nos resultados do trabalho e o reconhecimento do trabalho realizado. De forma oposta, a maior insatisfação apresentada é a falta de reconhecimento do trabalho realizado, com 36,11%.

Com relação aos atributos imprescindíveis a um bom profissional, as seguintes características foram ressaltadas: profissionalismo nas atividades, liderança, ter habilidades interpessoais e honestidade, somando de forma acumulada 63,64% das opiniões.

Correlações de Variáveis

Quanto ao modelo adotado, o mesmo apresentou-se até certo ponto equilibrado pecando, porém, em algumas correlações de variáveis esperadas e não confirmadas, tais como:

Identidade da Tarefa e Significação da Tarefa com Significância Percebida.

Outras variáveis que também não apresentaram correlações significativas foram Conhecimento dos Resultados, Responsabilidade e Significância Percebida com Satisfação Geral.

Por fim, também não foi encontrada correlação positiva entre Responsabilidade Percebida com Autonomia e, Conhecimento dos Resultados com Feedback.

Quadro 5 – Matriz de correlação: Variáveis de Dimensão da Tarefa x Variáveis dos Estados Psicológicos

	SP	RP	CR
VH	0,3168 P = 0,053	0,0007 P = 0,997	-0,054 P = 0,748
IT	0,1472 P = 0,378	-0,0331 P = 0,843	0,0409 P = 0,807
ST	0,1685 P = 0,312	0,2135 P = 0,198	-0,03 P = 0,858
AT	0,2224 P = 0,180	0,2238 P = 0,177	0,0925 P = 0,581
FI	0,0016 P = 0,993	-0,0325 P = 0,846	0,1367 P = 0,413

	SP	RP	CR
FE	0,0317 P = 0,850	0,119 P = 0,477	-0,0431 P = 0,797
CS	-0,1407 P = 0,399	-0,1257 P = 0,452	0,0463 P = 0,783
FB	0,0253 P = 0,880	0,0779 P = 0,642	0,0279 P = 0,868
PM	0,222 P = 0,180	0,2033 P = 0,221	0,0522 P = 0,756

Fonte: Pesquisa de Campo

Quadro 6 – Matriz de correlação: variáveis dos Estados Psicológicos × Variáveis de Respostas Afetivas

	SP	RP	CR
SG	0,2005 P = 0,227	0,3683 P = 0,023	0,1284 P = 0,442
MIT	-0,0755 P = 0,652	0,058 P = 0,730	0,075 P = 0,654
NCI	0,1245 P = 0,456	0,1785 P = 0,284	0,2103 P = 0,205
SS	-0,1907 P = 0,251	0,1346 P = 0,420	-0,0459 P = 0,784
SR	0,1807 P = 0,278	0,1676 P = 0,315	0,1381 P = 0,408
AS	0,0557 P = 0,740	-0,0609 P = 0,716	0,0986 P = 0,556
SU	-0,1032 P = 0,538	-0,082 P = 0,961	-0,146 P = 0,382

Fonte: Pesquisa de Campo

Quadro 7 – Matriz de Correlação: Variáveis de Dimensão da Tarefa × Variáveis de Respostas Afetivas

	SG	MIT	NCI	SS	SR	SA	SU
IT	-0,1418 P = 0,396	-0,004 P = 0,981	-0,134 P = 0,422	0,0147 P = 0,930	-0,015 P = 0,929	0,0651 P = 0,698	-0,1492 P = 0,371
ST	0,3084 P = 0,062	0,4597 P = 0,004	0,456 P = 0,004	0,1404 P = 0,400	0,0102 P = 0,951	0,0974 P = 0,561	0,3897 P = 0,016
AT	0,3342 P = 0,040	0,2034 P = 0,221	0,3255 P = 0,046	0,0414 P = 0,805	0,1896 P = 0,254	0,0823 P = 0,623	0,1082 P = 0,518
FI	0,0019 P = 0,002	0,2271 P = 0,170	0,1524 P = 0,361	0,0994 P = 0,553	0,1122 P = 0,503	0,0712 P = 0,671	0,0368 P = 0,826
FE	0,4799 P = -0,0002	0,3226 P = 0,048	0,2434 P = 0,141	0,2486 P = 0,132	0,1008 P = 0,547	-0,0624 P = 0,710	0,4393 P = 0,006
CS	-0,1045	0,0522	0,2368	0,1896	0,1480	0,1469	-0,0313

	SG	MIT	NCI	SS	SR	SA	SU
	P = 0,533	P = 0,756	P = 0,152	P = 0,254	P = 0,375	P = 0,379	P = 0,852
FB	0,3739 P = 0,021	0,3528 P = 0,030	0,2576 P = 0,118	0,2379 P = 0,150	0,1287 P = 0,441	-0,0165 P = 0,921	0,358 P = 0,027
PM	0,3948 P = 0,014	0,4202 P = 0,009	0,3536 P = 0,029	0,1834 P = 0,270	0,2441 P = 0,140	0,1422 P = 0,394	0,2324 P = 0,160
VH	0,0977 P = 0,560	0,2424 P = 0,143	0,2506 P = 0,129	0,5790 P = 0,73	0,2962 P = 0,071	0,2098 P = 0,206	0,0653 P = 0,697

Fonte: Pesquisa de Campo

CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Concluídas as análises e de forma articulada no modelo de Qualidade de Vida adotado proposto por Hackman et al (1975), verificou-se com clareza que o Feedback Extrínseco, ou seja, o grau em que os indivíduos recebem claras informações sobre os seus desempenhos, foi a variável que mais contribuiu de forma mais negativa no nível de satisfação do público pesquisado, estando presente com maior evidência nas Chefias de Divisão da Diretoria Econômica-Financeira.

Tal observação é preocupante e merecedora de atenção especial pela empresa, visto que o feedback aumenta o conhecimento dos resultados, estimula a satisfação, a motivação e o desempenho nas atividades.

Em paralelo, como observado nas questões abertas, a falta de reconhecimento apresenta-se com significativo destaque como sendo um dos fatores que mais têm gerado insatisfação no trabalho.

Ao fazer-se uma reflexão sobre a problemática apontada, pode-se inferir que este não reconhecimento provavelmente decorre da quase total inexistência de retorno sobre as atividades desempenhadas, o que vem contribuindo de tal maneira para reduzir a satisfação de parte da necessidade de estima do público pesquisado.

Diante do exposto, torna-se portanto imperiosa a necessidade de se estabelecer políticas, a nível da empresa, que venham de imediato a estimular o feedback, ou seja, a comunicação efetiva entre as Diretorias com os Departamentos e Divisões e, estes entre si, objetivando cristalizar o conhecimento dos resultados dos trabalhos desenvolvidos.

REFERÊNCIAS

BJIU, W. Carvantes, G.. **Readministração em ação**. Porto Alegre: Age, 1995.

CODO, Wanderley. **Sofrimento psíquico nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 1995.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo da psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1992.

DEJOURS, Christophe. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento, e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

FERNANDES, Eda Conte, GUTIERREZ, Luiz Homero. **Proposta de trabalho - qualidade de vida: uma experiência na gerência de recursos humanos**. In: REUNIÃO DA ANPAD, 11, 1987, Rio de Janeiro: Anais..., Rio de Janeiro: ANPAD. 1987.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

MORAES, L. F. R. Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo. **Revista Brasileira da Administração Contemporânea**, Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação, v. 1, n. 1/10, abr./jun., 1995.

MCGREGOR, Douglas. **Motivação e liderança**. São Paulo: Brasiliense, 1967.

RODRIGUES, Marcus Vinícius. **Qualidade de vida no trabalho- evolução e análise no nível gerencial**. Petrópolis: Vozes, 1994.

SHAMIR, Boas, SALOMON, Ilam. Work-at-Home and the quality of working life. *Academy of Management Review*. In: RODRIGUES, Marcus Vinícius. **Qualidade de vida no trabalho**. Fortaleza: UNIFOR, 1985.

SCHLESINGER, Leonard A., OSHRY, Barry. Quality of work life and the Manager muddle in the middle. *Organizational Dynamics*. In: RODRIGUES, Marcus Vinícius. **Qualidade de vida no trabalho**. Fortaleza: UNIFOR, 1991

WALTON, Richard E. Quality of working life: What is it? *Sloan Management*. In: RODRIGUES, Marcus Vinícius. **Qualidade de vida no trabalho**. Fortaleza: UNIFOR, 1991.

ⁱ Este trabalho foi publicado originalmente na Revista de Extensão da Universidade Federal da Paraíba. Ano II, n.6 (dez. 1997). João Pessoa: Editora Universitária, 1997.