

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS CASCA
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

CARLOS ALBERTO ZANLUCHI

LIDERANÇA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
Um estudo em uma indústria de alimentos

CASCA
2016

CARLOS ALBERTO ZANLUCHI

LIDERANÇA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:

Um estudo em uma indústria de alimentos

Estágio supervisionado apresentado ao Curso de Administração, da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis da Universidade de Passo Fundo, Campus Universitário de Casca, como pré-requisito para a obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Olivo Tiago Giotto

CASCA

2016

CARLOS ALBERTO ZANLUCHI

LIDERANÇA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:

Um estudo em uma indústria de alimentos

Estágio Supervisionado aprovado em ____ de _____ de 2016, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Casca, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Me. Olivo Tiago Giotto
UPF – Orientador

Prof. Me. _____
UPF

Prof. Me. _____
UPF

CASCA

2016

Dedico este trabalho a minha família, em especial minha esposa Eunice e meus filhos André e Bianca, pelo carinho, apoio, dedicação, compreensão e ajuda para a realização deste curso.

AGRADECIMENTOS

Tudo conquistado nesta trajetória, por meio de esforços e muita dedicação. Mas só foi possível porque algumas pessoas especiais fizeram parte, participando ativamente deste momento da minha história de vida. Sendo assim, a todas elas agradeço pela realização e êxito deste trabalho.

Agradeço à Deus, por sempre guiar meu caminho, pela proteção e oportunidades nestes anos de faculdade.

Aos meus pais, minha esposa Eunice e meus filhos André e Bianca, que sempre acreditaram em mim, pelo apoio em minhas escolhas e pela compreensão nos dias de estudo, em que a ausência se fez necessária.

Agradeço ao professor Olivo, pela compreensão, dedicação, paciência e sempre disposto em ajudar e orientar de forma tão espetacular.

Minha gratidão a todos os professores que com seu conhecimento enriqueceram meus conhecimentos.

Aos colegas, meus agradecimentos pela ajuda e palavras de incentivo que foram tão importantes na minha vida acadêmica.

À Universidade de Passo Fundo, em especial à Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, pelo amparo para o desenvolvimento desta pesquisa, juntamente com a equipe que trabalha na Secretaria.

Por fim, obrigado a todas as pessoas que contribuíram para meu sucesso e para meu crescimento como indivíduo. Sou o resultado da confiança e da força de cada um de vocês.

Obrigado a todos por fazerem parte da minha vida e terem ajudado a conquistar esta vitória.

“Você pode sonhar, projetar, criar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo. Mas precisará de pessoas para tornar o sonho realidade”.

WALT DISNEY

RESUMO

ZANLUCHI, Carlos Alberto. **Liderança e qualidade de vida no trabalho**: Um estudo no primeiro turno em uma indústria de alimentos Casca - RS, 2016, 67 p. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2016.

No contexto de evolução das relações entre as pessoas e as organizações, a qualidade de vida se torna cada vez mais um diferencial competitivo, com o intuito de formar pessoas voltadas à satisfação, motivadas e realizadas com seu trabalho. Estudos sobre este tema intensificam-se para entender e apontar caminhos para melhorar o ambiente e o bem estar das pessoas nas organizações. Neste contexto, com o propósito de avaliar e medir a percepção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos colaboradores da empresa estudada, o presente trabalho tem como objetivo geral identificar se o estilo de liderança está associado à qualidade de vida dos funcionários do primeiro turno da empresa AB, unidade de abate de aves, segundo o modelo de Walton. Trata-se de um estudo de caso, de forma exploratória e descritiva; quanto à abordagem dos dados, a mesma foi realizada sob uma forma quantitativa, a qual foi baseada no modelo de QVT de Walton, aplicado a 66 colaboradores, e um questionário para identificar a preferência do uso de um estilo de liderança situacional aplicado aos quatro gestores de três setores, no primeiro turno da empresa estudada. Após a coleta dos dados, os mesmos foram tabulados e aplicados em tabelas para melhor visualização dos resultados e interpretação dos mesmos. Os resultados levantados, após a aplicação da pesquisa, demonstraram que o estilo de liderança não influencia diretamente na qualidade de vida dos colaboradores, mas que outras variáveis têm se mostrado importantes e que a QVT na empresa está sendo percebida como indiferente na maioria das respostas, porém algumas percepções de insatisfação também foram evidenciadas, cabendo a sugestão de ações para a melhoria deste ambiente. Concluiu-se que, se implantadas as sugestões propostas aos gestores, o grau de satisfação quanto a qualidade de vida dos funcionários deve melhorar significativamente, melhorando o comprometimento e o bem estar das pessoas.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Liderança. Qualidade de Vida no Trabalho.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Preferência de liderança.....	42
Tabela 2- Faixa etária	43
Tabela 3- Gênero	43
Tabela 4- Escolaridade	44
Tabela 5- Cargo na empresa	44
Tabela 6- Compensação justa e adequada.....	45
Tabela 7- Ambiente e condições de trabalho	46
Tabela 8- Uso e desenvolvimento da capacidade humana	47
Tabela 9- Oportunidade de crescimento e segurança	48
Tabela 10- Integração social na organização.....	49
Tabela 11- Constitucionalismo.....	50
Tabela 12- Trabalho e espaço total de vida	51
Tabela 13- Relevância social do trabalho.....	52
Tabela 14- Variáveis de estudo – Média da QVT	53
Tabela 15- Estilos de preferência de liderança.....	53

LISTA DE ABREVIATURAS

CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

DP - Departamento Pessoal

QVT - Qualidade de Vida no Trabalho

RH - Recursos Humanos

T&D - Treinamento e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA	13
1.2	OBJETIVOS	14
1.2.1	Objetivo geral	14
1.2.2	Objetivos específicos	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1	AS ORGANIZAÇÕES	15
2.2	GESTÃO DE PESSOAS	16
2.2.1	Práticas em gestão de pessoas	17
2.3	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	24
2.3.1	Origens e evolução de QVT	26
2.3.2	Conceitos de QVT	26
2.3.3	Modelos de QVT	27
2.3.3.1	<i>Modelo de Walton</i>	27
2.3.3.2	<i>Modelo de Lawer e Nadler</i>	29
2.3.3.3	<i>Modelo de Hackman e Oldham</i>	30
2.4	LIDERANÇA	31
2.4.1	Conceito	31
2.4.2	Teorias e estilo de liderança	32
2.5	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	34
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	35
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	35
3.2	VARIÁVEIS DE ESTUDO.....	36
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA	38
3.4	PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	38
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	39
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	41
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	41

4.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS	42
4.3	SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES	53
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
	REFERÊNCIAS	58
	APÊNDICES	60
	APÊNDICE A- Questionário dos colaboradores	61
	APÊNDICE B- Questionário dos gestores - Liderança.....	63

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações de modo geral estão mais preocupadas com a gestão das pessoas e suas competências. Ressalta-se que é a partir dos funcionários que a organização se desenvolve no mercado, são eles que garantem o crescimento interno e externo da mesma. Sendo assim, as organizações observaram a necessidade da evolução da gestão de pessoas, buscando um setor alinhado com todas as áreas.

A gestão de pessoas segundo Gil (2001), é a forma de gerenciar as pessoas desde recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento de colaboradores, avaliação de desempenho, a colaboração dos funcionários da organização para realização dos objetivos empresariais e individuais.

No modelo de gestão de pessoas destaca-se a singularidade do humano, distinguindo-o dos demais recursos e pressupõe indivíduos e grupos interagindo e interferindo no seu comportamento e no comportamento dos demais agentes envolvidos; portanto, destaca-se “menor grau de previsibilidade e controle na medida em que ocorre valorização da criatividade, do conhecimento do trabalhador” (MARRAS, 2011, p. 158).

Trabalhar é necessário, quanto mais prazeroso o trabalho, relativamente o desempenho será melhor. Para isso o indivíduo precisa se sentir bem no ambiente de trabalho seja em qualquer função que ela exerça ou mesmo em qualquer empresa, mas que em todos os momentos se perceba a existência da qualidade de vida no trabalho. No entendimento de Limongi-França (2004, p. 296) “qualidade de vida no trabalho é o conjunto das ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho”.

Dentro do contexto organizacional, em que as mudanças acontecem com grande velocidade, as estruturas de liderança precisam estar sempre evoluindo para atender as novas propostas de gestão. Neste cenário é comum deparar-se com um universo de possibilidades e necessidades de aperfeiçoamento dos gestores, em busca da melhor performance, tanto de resultados como de aceitação por parte de suas equipes, melhorando a relação interpessoal e qualidade de vida no ambiente de trabalho, bem como o desempenho estatístico com o intuito de atingir metas propostas nos setores produtivos.

Com esta visão, as organizações buscam em seus líderes as habilidades que possam lhe dar o diferencial competitivo esperado para enfrentar um mercado cada vez mais concorrido. Diante disso, torna-se necessário desenvolver estes profissionais para que estejam prepa-

rados para ser cada vez mais flexíveis, acompanhando as mudanças sociais e de cultura da nova geração sem deixar de exercer sua autoridade.

Com o acelerado desenvolvimento tecnológico e pela inserção de uma geração de funcionários conectados a essa inovação as equipes de trabalho se tornam muito diversas, onde a habilidade dos líderes em se comunicar e conduzir aos resultados é um desafio a ser vencido diariamente, a capacidade de adaptação do gestor a este cenário lhe dará a condição de ter uma equipe homogênea no sentido de motivação e de busca pelos objetivos propostos.

Os diferentes estilos de liderança tendem influenciar o comportamento das pessoas no seu ambiente de trabalho, incentivando a criatividade, a participação e o comprometimento com a visão da empresa aproveitando assim o potencial de cada um nas suas diferenças.

Segundo dados do Ministério do Desenvolvimento (2015) o Brasil encontra-se como maior exportador de carne de frango do mundo, gerando milhares de empregos diretos e indiretos à população. Esta gigantesca produção envolvem setores da economia distintos, a parte de criação das aves, diretamente relacionada com o setor primário e a parte de industrialização e processamento ligada ao setor secundário e a logística e comercialização fechando a cadeia. A produção avícola brasileira concentra-se principalmente nas regiões sul e sudeste, porém, com grande crescimento e expansão também na região centro-oeste.

A atual organização industrial do segmento avícola, voltada a atender à crescente demanda e novos mercados, com produtos diferenciados e de maior valor agregado tem exigido cada vez mais soluções criativas. Desde o desenvolvimento de novos produtos e produção com custos mais baixos dos itens já consagrados pelo consumidor, que está cada vez mais exigente e sedento por qualidade e preço acessível.

As empresas, que atuam no setor percebendo estas tendências procuram atender as expectativas de seus consumidores. Sejam no mercado interno ou no exterior, desenvolvendo produtos cada vez mais práticos e de fácil acesso, nas quantidades que o cliente está necessitando comprar, com a qualidade implícita em todas as fases do processo. Incluindo neste processo a sustentabilidade da cadeia produtora até a satisfação dos funcionários que manufaturam e elaboram estes produtos.

A preocupação com os impactos ambientais em todas as fases deste processo, a adequação às normas certificadoras, desde a criação dos animais até os abatedouros e fábricas processadoras, fazem parte do planejamento destas organizações, visto que são atividades que demandam de grande quantidade de recursos naturais, principalmente água. O controle efetivo, de toda a cadeia de produção é requisito obrigatório para muitos clientes, especialmente

no exterior, onde a sustentabilidade tem valor de mercado e diferencial competitivo entre as empresas que atuam neste segmento.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

Apesar do tema “qualidade de vida” ser extremamente importante na vida do trabalhador, para muitas empresas ainda não está bem esclarecida e, conseqüentemente, não agregam a devida importância ao mesmo, muitas vezes sem conhecimento, não sabem o quanto significativamente contribui para a empresa.

A Qualidade de Vida no Trabalho – QVT é um assunto que, a cada dia, está mais presente nas organizações, isso porque um funcionário que consegue equilibrar a sua vida profissional e pessoal fica mais disposto, impactando assim diretamente no seu dia-a-dia, onde ele trabalha com mais comprometimento e, conseqüentemente trazendo um resultado melhor para a empresa.

O estudo foi realizado em uma agroindústria, que nasceu a partir da fusão de duas grandes empresas da região sul do Brasil. Esta nasceu como uma das maiores empresas em produtividade, desempenho e retorno financeiro, global, do setor alimentício, reforçando a posição do país como potência no agronegócio.

O presente trabalho foi desenvolvido em uma das unidades, que está localizada no município de Serafina Corrêa/RS, onde realiza abate e processamento de partes de frangos, exportando para 59 países, sendo 71% do total produzido. A empresa emprega cerca de 1.360 trabalhadores, desses atuam na área administrativa 58 pessoas e 1.302 no setor produtivo, distribuídos em dois turnos.

A forma de gestão da empresa tem presente a preocupação com as pessoas, levando para dentro da fábrica, os conceitos de gestão participativa, orientando seus líderes para estarem cada vez mais próximos de suas equipes, buscando assim o comprometimento e busca da qualidade de vida nos ambientes produtivos.

A importância desta pesquisa, para a empresa, reside no fato de identificar os estilos de liderança dos profissionais que atuam nos setores de fábrica, e quais características de seus gestores têm melhor desempenho junto às equipes, e na melhoria da qualidade de vida no ambiente fabril, contribuindo em atingir metas e controle de indicadores como rotatividade e absenteísmo.

Dentro do contexto apresentado, define-se a seguinte pergunta de pesquisa: **Existe influência do estilo de liderança na percepção da qualidade de vida no trabalho dos funcionários do primeiro turno da empresa AB, unidade de abate de aves?**

1.2 OBJETIVOS

A seguir serão apresentados os objetivos que nortearão o desenvolvimento do trabalho.

1.2.1 Objetivo geral

Identificar como o estilo de liderança está associado à qualidade de vida na percepção dos funcionários do primeiro turno da empresa AB, unidade de abate de aves.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar os estilos de liderança existentes nos setores de Abate/Evisceração, Sala de Cortes e Túneis, do primeiro turno na empresa estudada.
- Traçar o perfil da população estudada.
- Medir o nível de qualidade de vida no trabalho.
- Analisar a relação entre os estilos de liderança com a qualidade de vida no trabalho.
- Apresentar sugestões de melhoria

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica bem estruturada é a base para o alinhamento do pensamento exploratório da pesquisa. Através deste capítulo, as ideias dos autores e suas conceituações são utilizadas para o desenvolvimento do estudo.

Neste capítulo, apresenta-se a fundamentação do estudo, onde é discorrido sobre as organizações e gestão de pessoas. Aborda-se também a qualidade de vida no trabalho, liderança e comportamento organizacional.

2.1 AS ORGANIZAÇÕES

Organização é o processo de dispor os recursos em uma estrutura que facilite a realização dos objetivos. O processo de organizar consiste no ordenamento dos recursos, ou na divisão de um conjunto de recursos em partes coordenadas, segundo algum critério ou princípio de classificação. O resultado desse processo chama-se estrutura organizacional (MAXIMIANO, 2012).

Para Robbins (2005), as mudanças no contexto de organização de sucesso, passam pela capacidade de transformação e inovação que o mundo globalizado exige a capacidade de adaptação às novas tecnologias e quebra de paradigmas, as organizações devem estar interconectadas aos seus funcionários, fornecedores, clientes e sociedade.

De acordo com Coelho (2004), as organizações existem porque todos precisam de bens e serviços para viver e, são as organizações as responsáveis por produzir esses bens e serviços. Portanto, as organizações existem para atender às necessidades e desejos da sociedade e do mercado.

No entendimento de Gil (2001, p. 121), “já não há como deixar de considerar o capital humano como o mais evidente diferencial competitivo das organizações”. Para que estas organizações estejam preparadas, precisam de pessoas ágeis, empreendedoras, competentes e dispostas a assumir riscos e desafios.

“O ser humano é eminentemente social e interativo” (CHIAVENATO, 2009, p. 8). A interação entre o ser humano e as organizações faz com que se crie um vínculo, em que o funcionário não desempenha suas funções apenas por desempenhar, mas que ele sinta cada vez mais vontade de contribuir com a organização, tornando seu trabalho algo prazeroso.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

A história da gestão de pessoas, ou Recursos Humanos – RH, como também é denominada, remonta à Inglaterra, época em que os trabalhadores de curtumes, artesãos se organizavam em forma de associações, com o objetivo de melhorar as condições de trabalho. Com a Revolução Industrial no final do século XVIII, houve substituição do trabalho manual pelas máquinas e energia a vapor, além da constante evolução das condições de trabalho (IVANCEVICH, 2008). Estas e outras grandes conquistas da humanidade foram em virtude do bem comum, através do comportamento das pessoas serem similares na busca dos mesmos objetivos.

Com as grandes transformações um novo modelo administrativo surgiu através da necessidade de gerir a relação entre empregados e empregadores, sendo que neste período a função de chefe de pessoal sofre uma pressão muito forte. O principal direcionamento é preocupar-se com o indivíduo, suas necessidades e outras variáveis que até o momento ninguém está preparado; nem o empregado, nem o empregador e muito menos o chefe de pessoal (MARRAS, 2011, p. 8).

As relações de trabalho têm apresentado significativas evoluções, os objetivos e estratégias organizacionais caminham para uma maior responsabilidade nas empresas, evolução esta que reflete nas tarefas dos setores de recursos humanos, setores centralizados como departamento pessoal, onde prestam serviços burocráticos. Hoje passam a atuar em mudanças organizacionais. A busca do equilíbrio entre necessidades da força de trabalho e capital passou a ser a nova tarefa básica (LIMONGI-FRANÇA, 2014, p. 204).

Administração de pessoal, Departamento pessoal, Recursos humanos, são nomenclaturas interligadas a área de gestão de pessoas. Cada empresa faz a subdivisão de cada setor conforme a necessidade e a cultura de sua organização. Em muitas organizações, delimitam as funções do RH e do DP ou administração de pessoas, a fim de desempenhar um trabalho mais qualificado e eficiente.

Gil (2001, p. 51) argumenta que:

O gestor de pessoas não deixa de ser um Administrador de Recursos Humanos. Compete-lhe desenvolver os processos de suprimento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoramento das pessoas. No entanto, para que possa atuar efetivamente, necessita desenvolver novas atitudes e posturas. Precisa primeiramente, considerar os empregados como pessoas e não como meros recursos que a organização pode dispor a seu bel-prazer. Precisa tratá-los como parceiros, como pessoas que investem na organização com o capital humano e que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento.

Ser gestor necessita de nível de conhecimento, o qual é transferido de um contexto social e pessoal, o qual se baseia em uma estrutura de práticas e leis e envolve fatos e valores, explorados na construção lógica ou cognitiva, ou seja, verdades, crenças, perspectivas, conceitos, julgamentos e expectativas, a busca do conhecimento nem sempre é profunda, pois as pessoas demonstram apenas parte de sua capacidade (BITENCOURT, 2010).

A evolução do papel do gestor de pessoas, para Marras (2011, p. 243):

assim como visto nas organizações inovativas líderes de mercado, transformou ocupante desta, em um profissional extremamente diferenciado do seu antecessor, o chefe de pessoal, logo depois denominado administrador de recursos humanos.

Os profissionais de RH determinam as informações e a maneira como pode medir características de seus empregados, de seu desempenho até o absenteísmo (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 127). Através de uma boa gestão dos profissionais que atuam neste setor, pode-se extrair dados fundamentais para o bom sucesso da organização.

Para Gil (2001, p. 17), gestão de pessoas é “uma das funções gerenciais que tem, entre outras atividades, implementar ações para os objetivos tanto organizacionais quanto individuais sejam atingidos”. No mundo organizacional atual, para manter-se competitivo, existe uma necessidade vital de contratar pessoas multifuncionais, que possam ser deslocadas para as mais diversas áreas.

A gestão de pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos. Cada um dos processos tende a favorecer ou prejudicar os demais quando bem ou mal utilizados. Todos eles são desenhados de acordo com as exigências das influências ambientais externas e das influências organizacionais internas para haver maior compatibilização entre elas. Ele deve funcionar como um sistema aberto e interativo, pois uma boa comunicação por parte de todos os processos dentro de uma organização é de fundamental importância para que tudo ocorra dentro do planejamento da mesma (CHIAVENATO, 2009).

2.2.1 Práticas em gestão de pessoas

A gestão de pessoas é realizada por meio de seis processos, conforme consta na Figura 1.



Figura 1- Os seis processos de gestão de pessoas

Fonte: Chiavenato (2009, p. 14).

A seguir cada um desses processos será analisado individualmente, para melhor compreensão.

a) Recrutamento e seleção

Para Chiavenato (2009, p.185), “a seleção de pessoas faz parte do processo de provisão de pessoal, vindo logo depois do recrutamento. O recrutamento e seleção de pessoas devem ser tomados como duas faces de um mesmo processo”. Enquanto o Recrutamento tem como tarefa atrair com seletividade, através de várias técnicas de comunicação, a tarefa básica da seleção é de escolher, entre os candidatos recrutados aqueles que tenham maior probabilidade de ajustar-se ao cargo vago e desempenhá-lo bem.

Segundo Marras (2011, p.54):

Todo o processo de recrutamento de pessoal tem início a partir de uma necessidade interna da organização no que tange à contratação de novos profissionais. Essa necessidade que, origina-se por motivos diversos, é expressa ou emitida formalmente pelo requisitante da área, através de um documento denominado requisição de pessoal.

O seu principal objetivo é “atrair pessoas qualificadas e capazes de ocupar aquele determinado cargo dentro da empresa” (GIL, 2001, p. 93). Existem várias maneiras de recrutamento de pessoas, sendo necessário que a própria pessoa que seleciona escolha o meio mais adequado de acordo com o cargo disponível.

As pessoas a serem possivelmente admitidas têm de ter condições de desempenhar sua função de forma eficiente, não prejudicando o andamento do trabalho do grupo que já está inserido na organização. Este processo tão importante para a empresa não depende tão somente dela para ser eficiente:

O recrutamento é influenciado diretamente pelo mercado de trabalho, em períodos de recessão, de crise econômica e poucos investimentos, o mercado de trabalho recebe maior oferta de mão-de-obra do que de postos de trabalho. Em períodos de crescimento e desenvolvimento econômico, a disputa pelos candidatos torna-se acirrada (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 65).

Novamente reafirma-se a importância dos recursos humanos, já que a seleção de pessoal é “uma atividade de responsabilidade do sistema de RH, que tem por finalidade escolher, candidatos a empregos recebidos pelo setor de recrutamento, para atendimento das necessidades internas da empresa” (MARRAS, 2011, p. 79).

b) Remuneração

Difícilmente alguém trabalha de graça. Como parceiro de organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com seus conhecimentos e habilidades desde que receba uma retribuição adequada (CHIAVENATO, 2009). Marras (2011, p. 92) diz que “existem diversas maneiras de definir o termo salário, dependendo de sua forma de aplicação ou como ela se apresenta para o empregado ou para o empregador”.

A remuneração básica é representada pelo salário mensal ou horário. Os incentivos são concebidos sobre diferentes formas, através de bônus e participação nos resultados como recompensas por resultados alcançados. Os benefícios são concedidos através de programas, como férias, seguro de vida, transporte subsidiado, Plano de saúde, alimentação subsidiada, entre outras (CHIAVENATO, 2009).

Os sistemas de avaliação de cargos fornecem equidade interna e servem como base para a determinação do índice salarial. Eles não determinam em si o índice salarial. O valor

avaliado de cada cargo em termos de sua classificação, classe, pontos ou valor monetário deve ser convertido em um índice de salário mensal, semanal, diário ou por horas. “A ferramenta básica usada para estabelecer as remunerações é a pesquisa de salário” (BOHLANDER, 2009, p. 266).

A remuneração é um assunto bem amplo e complicado, pois depende de inúmeros fatores. Há uma variedade de políticas e procedimentos de remuneração. A construção do plano de remuneração requer certos cuidados, pois provoca fortes impactos nas pessoas e no desempenho da organização pelos seus efeitos e consequências. O desenho do sistema de remuneração oferece dois desafios principais: de um lado deve capacitar a organização para alcançar seus objetivos estratégicos e, de outro lado, deve ser moldado e ajustado às características únicas da organização e do ambiente externo que a envolve (BOHLANDER, 2009).

Conforme Marras (2011) “a função de remunerar é de responsabilidade de um dos subsistemas mais importantes da área de RH: o setor de remuneração, também conhecido como setor de cargos e salários”. Milkovich e Boudreau (2000, p. 412) relatam que “a existência de uma tabela de remuneração não significa que variações de experiência e desempenho não existam”. Significa apenas que houve um acordo entre as partes de que isso não deve ser reconhecido em termos de pagamento. As estruturas de remuneração baseadas nas habilidades resultam em salários tabelados para cada nível de habilidade.

c) Treinamento e desenvolvimento

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 338), treinamento é “um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e os papéis funcionais”. E, desenvolvimento, afirmam os mesmos autores, refere-se a um processo de longo prazo:

para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torna-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 338).

Para Marras (2011, p.133), “o treinamento produz um estado de mudança no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de cada colaborador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um”. Cada ser humano é composto por uma bagagem de conhecimentos, habilidades e atitudes no que tange a trajetória particular de cada um.

O treinamento é o ato intencional de fornecer os meios para possibilitar a aprendizagem. A aprendizagem é um fenômeno que surge como resultado dos esforços de cada indivíduo. Ela é uma mudança no comportamento e ocorre no dia-a-dia e em todos os indivíduos. O treinamento deve tentar orientar essas experiências de aprendizagem num sentido positivo e benéfico e suplementá-las e reforçá-las com atividade planejada, a fim de que os indivíduos em todos os níveis da empresa possam desenvolver mais rapidamente seus conhecimentos e aquelas atitudes que beneficiarão a eles mesmos e a empresa (CHIAVENATO, 2004a).

O conceito que predomina atualmente é que o treinamento e desenvolvimento (T&D), que deve ser um processo contínuo e não um simples evento de apenas uma vez. Para Chiavenato (2004, p. 423), “isso pode acontecer porque algumas empresas estão partindo para universidades corporativas”. O conceito de educação corporativa constitui um processo e não necessariamente um local, em que todos os funcionários e algumas vezes clientes e fornecedores participam de uma variedade de experiências de aprendizagem necessárias para melhorar seu desempenho no trabalho e incrementar seu impacto nos negócios.

Um programa de benefícios atende normalmente a dois objetivos: o da organização e o dos indivíduos. Segundo Marras (2011, p.127) “os objetivos sociais são satisfeitos na medida em que a empresa garante o atendimento das necessidades básicas, e portanto, auxilia na manutenção de baixos índices de rotatividade e ausências, etc”. Isso torna a empresa competitiva no mercado de trabalho. E, no que se trata das necessidades dos indivíduos, a empresa sabe que é melhor para seus funcionários, ao mesmo tempo em que carrega um forte tom de paternalismo, ao fixar, de forma unilateral, o que um trabalhador necessita para garantir o nível de qualidade de vida, como alimentação e assistência médica, oferecida como parte integrante de remuneração.

d) Higiene e segurança no trabalho

O papel mais importante de um programa de higiene e segurança consiste na conscientização de todos os trabalhadores quanto a segurança no trabalho. Portanto, além das condições de trabalho quem devem ser oferecidas pela organização, todas as pessoas que

fazem parte da mesma necessitam estar preparados para trabalharem com segurança, minimizando os riscos. “O treinamento pode ajudar funcionários de todos os níveis a entender a política de segurança da empresa, seus procedimentos e seu sistema para estabelecer a responsabilidade por ela” (BOHLANDER, 2009, p.343).

No entendimento de Chiavenato (2009, p.443):

As características pessoais, a personalidade e a motivação das pessoas provocam certas tendências comportamentais que predispõem a acidentes, como tendência a assumir riscos e tomar atitudes inadequadas. Essas tendências de comportamento levam a atos inseguros, como detenção e falhas em seguir procedimentos e aumentam a probabilidade de provocar acidentes.

Grande maioria das empresas possui a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, mais conhecida como CIPA. Segundo Marras (2011, p. 214), CIPA “é uma comissão composta por membros representantes dos empregados e da empresa regulamentada pela NR-5” que estabelece:

As empresas privadas ou públicas e órgãos governamentais que possuam empregados regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT ficam obrigados à organizar e manter em funcionamento, por estabelecimento, uma Comissão Interna de Prevenção à Acidentes – CIPA.

Segundo Marras (2011, p.221), a higiene no trabalho é “a área que se relaciona direta e indiretamente com a proteção à saúde do trabalhador, no que diz respeito à aquisição de patologias tipicamente relacionadas ao trabalho ou a agentes resultantes dele”.

Para Chiavenato (2009, p. 430):

A higiene do trabalho está relacionada com as condições ambientais de trabalho que assegurem a saúde física e mental e com as condições de saúde e bem-estar das pessoas. Do ponto de vista de saúde física, o local de trabalho constituiu a área de ação da higiene do trabalho, envolvendo aspectos ligados com a exposição do organismo humano a agentes externos como ruídos, ar, temperatura, umidade, luminosidade e equipamentos de trabalho. Assim um ambiente saudável de trabalho deve envolver condições ambientais físicas que atuem positivamente sobre todos os órgãos dos sentidos humanos.

Os programas de saúde começaram a atrair atenção muito recentemente. As consequências de programas inadequados são perfeitamente mensuráveis: aumento de

pagamento por indenizações, aumento dos afastamentos por doença, aumento do custo de seguros, aumento do absenteísmo e rotatividade do pessoal, baixa produtividade, além de pressões sindicais (CHIAVENATO, 2009).

e) Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é um meio de determinar a eficiência do funcionário em relação àquilo que se espera dele, é definida como “um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades, etc.)” (MARRAS, 2011, p. 173).

Neste mesmo contexto, o desempenho do trabalhador deve ser avaliado periodicamente. De acordo com Ribeiro (2006), o acompanhamento do desempenho do trabalhador deve ser sistemático e, ao receber as informações sobre a sua atuação, o funcionário pode avaliar e corrigir, bem como se capacitar.

Este método tem a função de estimar o desempenho do colaborador em determinado cargo por um período de tempo determinado. É importante ressaltar que neste tipo de análise que a:

subjetividade inserida no processo de julgamento praticado pelo ser humano. Principalmente quando esse julgamento diz respeito a outro ser humano. Daí a vulnerabilidade bastante significativa creditada inexoravelmente ao programa de avaliação de desempenho (MARRAS, 2011, p. 174).

Para Robbins (2003), a realização do *feedback* como forma de avaliação de desempenho deve ser constante, evitando as surpresas no momento da formalização anual que geralmente as empresas fazem, com isso as reações positivas tendem a ser mais presentes, deixando uma condição de tranquilidade quanto aos pontos a melhorar, bem como a valorização das boas condutas do avaliado.

Assim, pode-se entender a avaliação de desempenho como uma ferramenta para se medir o comportamento do funcionário na função em que exerce naquele momento. O resultado desta análise serve como *feedback*, para saber como o desempenho do funcionário.

f) **Monitorar pessoas**

Quanto ao monitoramento, Chiavenato (2010) coloca a necessidade de controlar e verificar os resultados dos indivíduos, salientando o uso de banco de dados e de sistemas de informações gerenciais visando facilitar o planejamento de recursos humanos e tomada de decisões eficazes pelos níveis gerenciais no que se refere a gestão de pessoas.

Conseqüentemente deve existir um monitoramento permanente como forma de realimentar as entradas do sistema de gestão de pessoas, visando o reajustamento necessário do sistema, com o intuito de proporcionar maior eficácia às ações do processo de gerir pessoas.

2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Vive-se em uma sociedade avançada onde as pressões se acentuam quando se trata de tempo, e assim torna-se difícil manter uma qualidade de vida favorável, bem como o ser humano torna-se dependente de algumas atividades as quais ocupam o tempo.

A qualidade de vida no trabalho, busca a satisfação das pessoas na tentativa de diminuição do mal-estar e do excessivo esforço físico no ambiente de trabalho. Tem como objetivo maior levantar alternativa para a criação e manutenção de ambientes de trabalho, mais saudáveis e atraentes para as pessoas tendo como consequência a maior produtividade e qualidade.

Para Chiavenato (2009, p. 348),

todas as organizações gostariam de ser a melhor empresa para se trabalhar. Nesse contexto, qualidade de vida implica criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho em termos de condições físicas, psicológicas e sociais. Tudo isso torna o ambiente de trabalho agradável melhorando a qualidade de vida das pessoas na organização e, conseqüentemente, estendendo-se fora da vida pessoal do profissional.

O tempo, se bem administrado, é uma ferramenta muito eficaz no índice de qualidade de vida, pois ele é quem coordena a maioria das atividades que se desenvolvem ao longo da vida. “O tempo que é nosso para usar a cada dia é elástico; as paixões que sentimos o dilatam, as que inspiramos o contraem e o hábito preenche” (BERNHOEFT, 1995, p. 22).

A qualidade de vida na concepção de Limongi-França (2004, p. 20) é uma nova realidade social, pois,

com o aumento da expectativa de vida, mais tempo dedicado às atividades produtivas, maior consciência do direito à saúde, apelos à novos hábitos e estilos comportamentais, responsabilidade social e compromisso de desenvolvimento sustentável. Essas exigências atingem qualquer tipo de organização, onde o stress é o grande tema do momento e o problema que deve ser enfrentado é vencido, pois dificulta e atrapalha o dia a dia.

A expressão tem sido analisada pelas empresas, pois é bem comum os indivíduos permanecerem muito tempo no local de trabalho. Avaliando desta forma as empresas se preocupam em manter salas de recreação nos seus parques industriais e escritórios, uma gestão que estimula a troca de ideias; contudo a intensa padronização, prescrição de métodos e normas de trabalho, acaba por separar o pensar, planejar e o agir, provocando um aumento no absenteísmo e rotatividade, baixando a qualidade dos produtos desenvolvidos e aumentando o descontentamento dos trabalhadores, “este assunto, atraiu estudiosos a realizar pesquisas, esta busca ocorre até hoje, se diz que a partir do momento que se olha a empresa e o trabalhador como um todo, se pode dizer que há qualidade de vida no trabalho” (FERREIRA, 2013, p.110-112).

“A maioria desses caminhos leva à discussão das condições de vida e do bem-estar de pessoas, grupos, comunidades e até mesmo do planeta inteiro e de sua inserção no universo” (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 22). O conceito de qualidade de vida atende escolhas de bem-estar e percepção para atender às expectativas criadas.

Sendo assim, deve-se agregar à qualidade as atividades necessárias à vida, não podendo realizá-las sem satisfação ou apenas por obrigação. Por esses motivos a qualidade de vida é considerada um benefício para todos os envolvidos. Já Bom Sucesso (1997, p.176) define a qualidade de vida como “viver com qualidade é, acima de tudo, aprender a desfrutar do que se teme, valorizar conquistas, empenhar-se no autoconhecimento, desenvolver posturas facilitadoras, cuidar da saúde física e emocional, ter lazer e desenvolver-se emocionalmente”

A forma como se percebe o trabalho, o sentido e o significado, que existem para a pessoa e a sociedade, está intimamente relacionada ao bem-estar e à satisfação com a vida. Desse modo, os sentidos atribuídos ao trabalho são sempre singulares, concretos e históricos, à medida que correspondem à necessidade humana, de conceder significado ao seu entorno, ao seu fazer e ao viver (MEURS; ROSSI; PERREWE, 2013).

As preocupações com a qualidade de vida dos trabalhadores precisam acompanhar o progresso dos padrões gerais de evolução nas relações de trabalho, proporcionando uma vida plena e saudável, não apenas beneficiando momentaneamente estes trabalhadores, mas possibilitando também que os mesmos produzam com qualidade, por períodos cada vez mais longos e garantindo-lhes durante toda carreira e ao final dela, que o trabalho tenha contribuído de forma prazerosa e significativa para as suas vidas.

2.3.1 Origens e evolução da QVT

O conceito de trabalho delineado através dos tempos evoluiu, a partir do momento que impôs uma nova concepção, o que era apenas um dever passou a ser considerado um direito de todos. O termo “trabalho” vem do latim *tripalium*, ou “três paus”, instrumento de tortura para castigar escravos, o que reflete a noção de empenho, sacrifício, e tortura para se alcançar determinados objetivos através do trabalho (BÚRIGO, 1997, p.53).

A situação do trabalhador que acometido de infortúnios do trabalho, era agravada, ainda mais pelo corte do salário durante o período de inatividade, causando insegurança ao operário, que se sentia desamparado diante da ausência de normas de proteção e assistência.

2.3.2 Conceitos de QVT

Para Limongi-França (2004, p. 41) “a qualidade de vida é estar saudável, desde a saúde física, cultural, espiritual até a saúde profissional, intelectual e social. Cada vez mais as empresas que desejarem estar entre as melhores do mercado deverão investir nas pessoas”.

A QVT é essencial para o desenvolvimento pessoal e profissional, ela vai muito além da empresa e da atividade que é desenvolvida, engloba toda a vida com os seus reflexos. “Qualidade de vida no trabalho resulta em maior probabilidade de se obter qualidade de vida pessoal, social e familiar, embora sejam esferas diferentes e nelas se desempenham papéis diferentes” (FERNANDES, 1996).

Limongi-França (2011, p. 40) descreve a QVT como “a busca contínua de melhoria dos processos de trabalho, os quais precisam ser construídos não só para incorporar as novas tecnologias, como para aproveitar o potencial humano”.

2.3.3 Modelos de QVT

De acordo com Chiavenato (2004, p. 370) “a qualidade de vida no trabalho (QVT) está assumindo uma importância sem precedentes no sucesso da organização”, desta forma a organização depende da satisfação dos funcionários em relação à empresa e ao seu ambiente de trabalho, para atingir o índice de produtividade esperado.

Ainda neste contexto, Chiavenato (2004, p. 449- 450), considera que “a importância das necessidades humanas varia conforme a cultura de cada indivíduo e de cada organização”, portanto “a QVT, não é determinada apenas pelas características individuais (necessidades, valores, expectativas) ou situacionais (estrutura organizacional), mas, sobretudo, pela atuação sistêmica dessas características”.

2.3.3.1 Modelo de Walton

Já estão surgindo novos paradigmas de modos de vida e também a construção de novos valores relativos às demandas de qualidade de vida no trabalho o que estrutura vários segmentos da sociedade: saúde, ecologia, ergonomia, psicologia, sociologia, economia, administração e engenharia. “Tais contribuições identificam dois movimentos na gestão de qualidade de vida: um refere à compreensão, e o outro, à qualidade total a qual abrange não somente processos e produtos, mas o universo global da organização” (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 296).

No Quadro 1, apresentam-se os fatores de Qualidade de Vida no Trabalho conforme o Modelo de Walton.

FATORES DE QVT	DIMENSÕES
1. Compensação justa e adequada	1-Renda (salário) adequada ao trabalho 2-Equidade interna (contabilidade interna) 3-Equidade (compatibilidade externa)
2. Condições de saúde e segurança no trabalho	4- Jornadas de trabalho 5- Ambiente físico (seguro e saudável)
3. Utilização e desenvolvimento de capacidades	6-Autonomia 7-Significado da tarefa 8-Identidade da tarefa 9-Variedade de habilidades 10-Retroação e retroinformação
4- Oportunidades de crescimento e segurança	11- Possibilidades de carreira 12- Crescimento profissional 13-Segurança do emprego

5. Integração social na organização	14-Igualdade de oportunidades 15 - Relacionamentos interpessoais e grupais 16-Senso comunitário
6. Garantias Constitucionais	17-Respeito às leis e direitos trabalhistas 18-Privacidade pessoal 19-Liberdade de expressão 20-Normas e rotinas claras das organizações
7. Trabalho e espaço total de vida	21-Papel balanceado do trabalho na vida pessoal
8. Relevância social da vida no trabalho	22-Imagem da empresa 23- Responsabilidades sociais pelos produtos/ serviços 24-Responsabilidade social pelos empregados

Quadro 1- Fatores de QVT

Fonte: Walton *apud* Chiavenato, 2008, p. 452.

Para tanto propõe um modelo conceitual de categorias para avaliar a QVT: remuneração justa e adequada, segurança e salubridade do trabalho, oportunidade de progresso e segurança no emprego, integração social na organização, leis e normas sociais, trabalho e vida privada e significado social da atividade do empregado.

Na mesma linha de pensamento, Limongi-França (2004, p. 39) afirma que:

no decorrer da vida trabalhista, os trabalhadores enfrentam inúmeros desafios, risco-operacional, doenças relacionadas ao ambiente de trabalho e outros fatores perturbadores a saúde, que trazem desconforto e restringem a participação dos trabalhadores nas atividades sócio-familiares, os quais são potencializadores de doenças e diminuidores da qualidade de vida. Ritmos de produção, mecânicos, repetição de ciclo de trabalho, locais de trabalho não compatíveis com as necessidades, pausas de descanso insuficientes e horários irregulares, comprometem a condição de vida do trabalhador.

Neste contexto, Chiavenato (2009, p. 62) afirma que “a eficiência depende não somente do método de trabalho e do incentivo salarial, mas também de um conjunto de condições de trabalho que garantem o bem-estar físico do trabalhador e diminuem a fadiga”.

Para muitas empresas os programas de QVT não são colocados em prática. Entre o discurso e a prática, existe ainda uma grande distância a ser percorrida, e somente se existe a prática e que haverá resultados. Na verdade, QVT só tem sentido quando passa a trabalhar num sentido amplo e não se preocupa apenas em programas internos de saúde e lazer.

A competição e o crescimento empresarial são importantes, mas não se pode deixar para trás aspectos mais importantes. Por exemplo, Limongi-França (2004, p. 9) afirma que:

o acirramento da competição e da competitividade à qualquer custo impõe a necessidade de se refletir sobre suas influências nas organizações e na sociedade; de outro, a maior conscientização do trabalhador, do consumidor e do cidadão à respeito do estresse e da importância crescente da qualidade de vida no trabalho.

É complicado exigir que uma organização tenha qualidade total em seus produtos e serviços se ela não proporciona qualidade de vida aos seus colaboradores. A qualidade de vida no trabalho de seus funcionários faz parte da qualidade da empresa, influenciando diretamente nos seus resultados. Portanto, é necessária a qualidade no que se faz, já que um terço da vida é dedicado à uma empresa e não se deve realizar tarefas apenas por obrigação.

2.3.3.2 Modelo de Lawer e Nadler

Em seus trabalhos sobre motivação, Lawer encontrou evidências de que o dinheiro pode motivar não apenas o desempenho, mas também outros tipos de comportamento, como o companheirismo e a dedicação. A organização apesar do resultado óbvio verificou que o dinheiro tem apresentado pouco potencial motivacional, em virtude da sua incorreta aplicação pela maior parte das organizações (CHIAVENATO, 2009, p.103).

No Quadro 2, observa-se o modelo de *Lawer e Nadler*, referentes à QVT.

Concepção evolutivas da QVT	Características ou visão
1. QVT como uma variável (1959-1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969-1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3. QVT como um método (1972-1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4. QVT como um movimento (1975-1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979-1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6. QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará apenas de um “modismo” passageiro.

Quadro 2- Evolução do conceito de QVT

Fonte: Nadler e Lawler, 1983 *apud* Fernandes, 1996).

Não trata mais de administrar pessoas, mas de administrar com as pessoas. O elemento mais importante da organização que não pode e nem deve ser tratado como mero recurso de produção: capital intelectual do indivíduo.

2.3.3.3 Modelo de Hackman e Oldham

A Figura 2 mostra o modelo de características do trabalho, desenvolvido por J. Richard Hackman e Greg Oldham. Os críticos onde as dimensões do cargo produzem estágios psicológicos críticos, que conduzem à resultados pessoais e de trabalho que afetam a QVT, propondo que qualquer trabalho pode ser descrito.

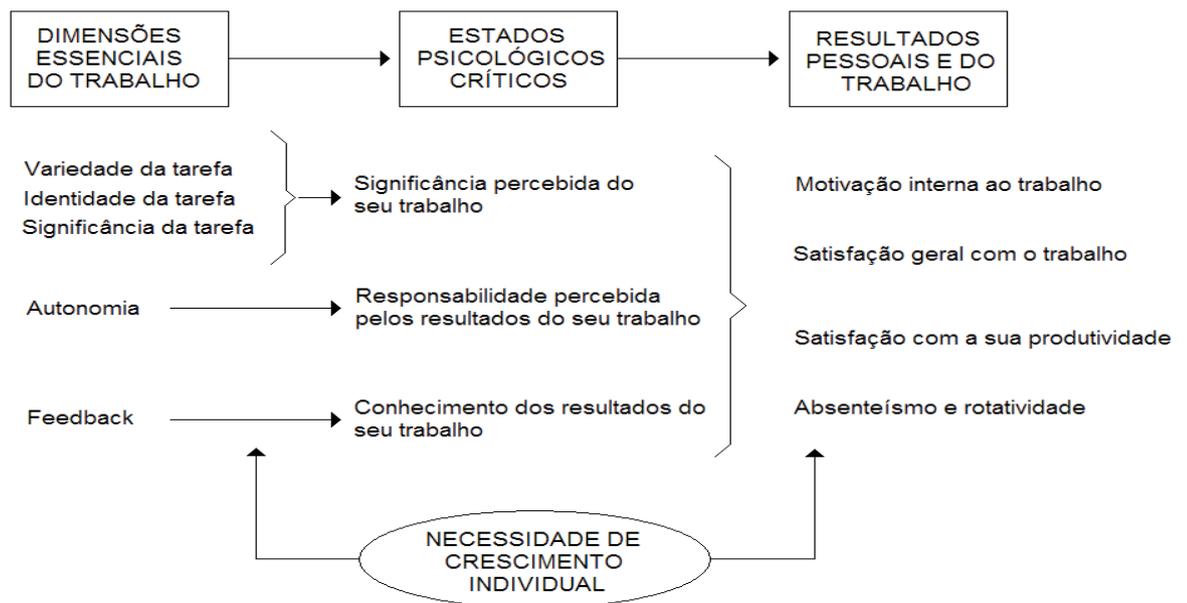


Figura 2- Modelo de Hackman e Oldham

Fonte: Hackman e Oldham , 1974 *apud* Fernandes, 1996.

Robbins (2010, p. 233), ressalta que conforme a Figura 2

os indivíduos com elevada necessidade de crescimento estão mais propensos à experimentarem os estados psicológicos mais críticos, e a responder a eles positivamente quando seus trabalhos são valorizados, do que seus colegas com baixa necessidade de crescimento e desenvolvimento.

A maioria das evidências ao suporte desse modelo é da presença de um conjunto de características do trabalho-variedade, identidade, significância autonomia- de fato gera um desempenho superior e mais satisfatório. Contudo, além da necessidade de crescimento do funcionário, outras variáveis tais como a percepção do empregado à respeito de sua carga de trabalho comparado às dos outros, podem também atenuar a relação entre as dimensões essenciais de trabalho e resultados pessoais e profissionais.

2.4 LIDERANÇA

A liderança nas organizações tem o papel fundamental, de conduzir e dirigir as pessoas e gerir os recursos para o resultado e a perpetuação das organizações.

2.4.1 Conceito

Para Marras (2011) “a liderança no ambiente de trabalho vem sendo mal administrada na maioria das organizações. A própria empresa é responsável em primeiro momento, em segundo o próprio líder”.

Liderança é a capacidade que o indivíduo demonstra quando influencia os outros de certa maneira, por meio da direção, incentivo, sensibilidade, consideração e apoio. O líder inspira seus subordinados a aceitarem desafios e alcançarem objetivos que podem ser vistos como muito difíceis de se atingir. Como um líder, o profissional é também quem vê e obtém o melhor dos outros ajudando-os a desenvolver um sentido de realização profissional e pessoal. Ser líder significa construir um compromisso para atingir objetivos entre aqueles que estão sendo conduzidos, bem como de que eles tenham um forte desejo de que eles continuem a progredir (ROBBINS, 2014).

As empresas precisam de líderes em todos os seus níveis hierárquicos e em todas as suas áreas de atuação. Contudo, é na gerência que reside o ponto mais crítico da liderança.

A liderança é um requisito básico para que haja eficácia, em qualquer organização e o termo gerente está sendo substituído por líder empresarial. Um bom líder empresarial cria uma visão e a articula assumindo apaixonadamente a sua posse, e de forma incansável levam-na a sua realização final. Mas, acima de tudo os líderes são receptivos e fazem de tudo para atingir seus objetivos, ou seja, alcançar as pessoas (BENNIS, 1996, p. 38).

Conforme Robbins *et al* (2011) liderança pode ser conceituada como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos. A origem dessa influência pode ser formal ou informal, como a que é conferida por um cargo de direção em uma empresa.

Para Jucá (2013) líder é aquele que inspira as pessoas a irem além dos limites que elas achem possíveis, liderar é ser corresponsável pelo desempenho de outras pessoas e influenciar seu comportamento, e engajá-las a desenvolver seus talentos para moldar o futuro e entregar resultados no presente. Todavia, liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades de um grupo no sentido de alcançar os objetivos em uma dada situação (SILVA, 2005).

As pessoas convivem e trabalham com pessoas e portam-se como pessoas, isto é, reagem às outras pessoas com as quais entram em contato: comunicam-se, simpatizam e sentem atrações, antipatizam e sentem aversões, aproximam-se, afastam-se, entram em conflito, competem, colaboram e desenvolvem afeto (MOSCOVICI, 2005, p.32).

2.4.2 Teorias e estilos de liderança

Conforme citado por Robbins (2002), a Teoria da Liderança Situacional, desenvolvida por Hersey e Blanchard, é um modelo de teoria contingencial que centraliza seu foco sobre os liderados e sua capacidade de resposta e prontidão. A Teoria de Liderança Situacional percebe a relação líder-liderado de maneira análoga àquela que existe entre pais e filhos. Da mesma forma que os pais devem diminuir o controle sobre seus filhos assim que estes ficam mais maduros e responsáveis o mesmo deve ser feito pelo líder. Identifica-se neste modelo, segundo seus criadores, quatro tipos de comportamentos específicos dos líderes, que vão do mais “diretivo” ao mais “liberal”. O comportamento mais eficaz depende da capacidade e da motivação dos liderados. A Teoria da Liderança Situacional tem um apelo intuitivo, reconhece a importância dos liderados, e se baseia na lógica de que os líderes podem compensar as limitações de capacitação e motivação de seus seguidores.

Para Soares (2015) as pessoas mais sociáveis e dominantes, costumam impor-se em situações de grupos, os líderes gostam de estar rodeados de pessoas, para a teoria dos traços. Todavia, algumas características são identificadas como influentes na personificação do líder, seja ele formal ou informal. A seguir, estão elencadas algumas dessas características:

- Extroversão, capacidade de comunicação verbal e corporal.
- Amabilidade, pessoas amáveis são cooperativas.
- Assertividade, fazer a leitura correta das situações e direcionar ações.

- Conscienciosidade, indivíduos confiáveis, responsáveis e persistentes.
- Abertura a novas experiências, pessoas criativas, curiosas, sensíveis.
- Inteligência emocional, empatia como forma de percepção.

Este modelo serve mais para identificar indivíduos com características de liderança, mas, não pode distinguir se o líder será ou não eficaz. Na teoria comportamental, orientada para treinar e desenvolver suas habilidades, os líderes com determinados traços de personalidade, que demonstrem consideração e estruturação parecem ser mais eficazes. Já para a teoria contingencial que propõe que eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe propicia (ROBBINS, 2011)

Em uma empresa, onde a gestão de negócios trabalha por seus líderes com a finalidade de transformar estratégias em realidade e resultados, vários estilos de liderança podem se apresentar com diferentes características. A seguir são apresentados alguns estilos:

- Estilo Coercivo

“Esses líderes são vigilantes críticos, ácidos e duros. Eles provocam medo em seus funcionários, pois lideram com ferramentas de punição à postos” (SOARES, 2015).

- Estilo Dirigente

Para Soares (2015) esse estilo de liderança tem foco em longo prazo, são líderes visionários e dão direções claras para as suas equipes, dizendo exatamente o que espera de cada um.

Segundo Landeia (2013 *apud* Soares, 2015) “É um estilo que exige experiência e preparação do chefe em questão é uma gestão baseada em diálogo e comunicação”.

- Estilo Afetivo

Este é o líder que dá mais atenção às pessoas que as tarefas, tratam bem e cuida de seus colaboradores, e recebe em troca, lealdade e alto desempenho (SOARES, 2015).

- Estilo Democrático

Soares (2015) descreve este estilo como o estilo do consenso. Busca o melhor de sua equipe, dividindo responsabilidades e decisões entre todos os membros da equipe.

- Estilo Modelador

O perfil deste líder é detalhista e muito exigente, acredita ter sempre o melhor caminho para realizar um trabalho (SOARES, 2015).

Para Landeia (2013 *apud* Soares, 2015) “o modelador tende a fazer clones dele mesmo, para achar que está no centro da excelência”.

- Estilo Treinador

Para Soares (2015) o profissional com esta característica investe seu tempo e esforços na compreensão dos pontos fortes e fracos de cada membro de sua equipe, o objetivo é trabalhar o desenvolvimento pessoal de cada um, para que juntos gerem bons resultados para a equipe.

2.5 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O comportamento humano decorre de características herdadas de nossos descendentes, principalmente de nossos pais e das influências que o ambiente exerce sobre as pessoas (LIMONGI-FRANÇA, 2014, p. 7). Desta forma, há personalidades diferentes assim como objetivos distintos.

“As pessoas constituem o mais valioso dos recursos da organização” (CHIAVENATO, 2009, p. 73). Por isso muitas organizações buscam entender melhor o comportamento das pessoas a fim de contribuir para o seu desenvolvimento e também o crescimento da própria organização.

Nesta perspectiva Robbins (2005, p. 6-7), afirma que “o comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações [...]”. Motivação, liderança, comunicação, atitudes, stress no trabalho, entre outros são tópicos que complementam o comportamento organizacional.

Marras (2011, p. 281), acredita que na prática do dia a dia escuta-se reclamações constantes relacionadas à produtividade e qualidade dos funcionários, por meio de frases como: “por que fazemos tudo para ‘motivar’ os empregados e eles não vestem a camisa”?

E ainda, segundo o autor, essas organizações ainda não entenderam que elas não estão motivando seus funcionários, talvez o que estejam fazendo é satisfazer certas necessidades básicas. “Satisfazer, portanto, é fundamentalmente diferente de motivar. O trabalhador pode estar satisfeito, mas não necessariamente motivado”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A escolha dos métodos e técnicas é de fundamental importância para uma pesquisa científica, pois é através delas que são estabelecidos os parâmetros que permitem que os objetivos propostos em um projeto sejam alcançados e o problema levantado seja esclarecido. De acordo com Ruiz (2008, p.137) “a palavra método é de origem grega, significa o conjunto de etapas e processos a serem vencidos ordenadamente na investigação dos fatos ou na procura da verdade”.

Neste capítulo são apresentados os métodos, técnicas e procedimentos utilizados para a realização da presente pesquisa. A escolha dos métodos e técnicas é de fundamental importância para uma pesquisa científica, pois é através delas que são estabelecidos os parâmetros que permitem que os objetivos propostos em um projeto sejam alcançados e o problema levantado seja esclarecido.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa consiste em tornar o problema pesquisável, determinando quem vai ser pesquisado e quais questões serão levantadas (ROESCH, 2013). Com relação ao delineamento da pesquisa, Gil (2009, p. 43) estabelece que, “refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a diagramação quanto a previsão de análise e interpretação de coleta de dados, entre outros aspectos”.

Tendo em vista o objeto de estudo, o estilo de liderança e sua possível influência na produtividade e qualidade de vida dos colaboradores do primeiro turno de uma empresa de alimentos, a pesquisa tem por finalidade analisar os objetivos de forma exploratória e descritiva; quanto à abordagem dos dados, a mesma deu-se de maneira quantitativa.

De acordo com Gil (2009) a pesquisa exploratória é uma das que são menos rígida nos procedimentos e se refere a um tema pouco explorado, que busca uma visão geral de determinado fato.

Já, a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. Uma de suas características principais é a utilização de técnicas padronizadas, como o questionário e a observação sistemática (DIEHL; TATIM, 2004, p. 54). Dentre as pesquisas descritivas salientam-se as que têm por objetivo, “estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, gêne-

ro, procedência, nível de escolaridade, opiniões, atitudes, crenças, entre outras” (GIL, 2009, p. 42). No entanto, as pesquisas de caráter descritivo não procuram explicar alguma coisa ou mostrar relações casuais, buscam informações necessárias para ação ou predição.

Para Diehl e Tatim (2004, p. 51) “as abordagens qualitativas e quantitativas são duas estratégias diferentes pela sua sistemática, e, sobretudo, pela forma de abordagem do problema”.

Segundo Chizzotti (2006, p. 89), a coleta de dados qualitativa, “não é um processo de dados acumulativo e linear, cuja frequência, controlada e mensurada, autoriza o pesquisador, exterior a realidade estudada e dela distanciado, estabelecer leis e prever fatos”. A partir do conceito básico de Diehl e Tatim (2004, p. 51), “a pesquisa quantitativa revela dados de uso da quantificação tanto na coleta quanto no trabalho das informações, possibilitando uma margem de segurança maior”.

No que se refere ao procedimento técnico, a presente pesquisa enquadra-se como sendo um estudo de caso, pois como destaca Gil (2009, p.54) “uma vez que se caracteriza como uma modalidade de pesquisa amplamente utilizadas no estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

A partir deste propósito foi possível apresentar sugestões para melhorias dos resultados.

3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

De acordo com Koche (2007, p.112), “as variáveis são aqueles aspectos, propriedades, características individuais ou fatos mensuráveis ou potencialmente mensuráveis, através dos diferentes valores que assumem em um objeto de estudo”.

Variável, pode ser considerada como “uma classificação ou medida; uma quantidade que varia um conceito operacional, que contém ou apresenta valores; aspecto, propriedade ou fator, discernível em um objeto de estudo e passível mensuração” (MARCONI; LAKATOS, 2008, p. 139).

Com o intuito de mensurar os fatores de maior importância para os funcionários, em relação à qualidade de vida no trabalho, seu desempenho operacional, motivação e alcançar os objetivos propostos pelo estudo, foram analisadas as seguintes variáveis:

- **Compensação justa e adequada:** relaciona-se a remuneração recebida pelo trabalhador em troca da realização de seu trabalho, nada mais é que a justiça de equilíbrio entre

as remunerações dentro das organizações e o equilíbrio com as remunerações do mercado de trabalho.

- **Ambiente e condições de trabalho:** requerem a saúde e ao ambiente físico em que o trabalhador está inserido, envolve diversas dimensões como, jornadas de trabalho, ergonomia e ambiente físico adequado à saúde e bem estar das pessoas.

- **Uso e desenvolvimento da capacidade humana:** relativo às oportunidades que o trabalhador possui para utilizar no seu cotidiano o seu conhecimento, suas experiências e suas aptidões profissionais.

- **Oportunidade de crescimento e segurança:** compreende as oportunidades que a organização oferece ao trabalhador para seu crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional e para sua segurança no trabalho, visa proporcionar possibilidades de carreira na organização, de forma consistente e duradoura.

- **Integração social na organização:** visa mensurar a integração social e a ausência de diferenças entre os trabalhadores, elimina as barreiras hierárquicas marcantes, trata do apoio mútuo, franqueza interpessoal e a ausência de preconceito.

- **Constitucionalismo:** garante o respeito da organização em relação aos direitos dos trabalhadores, refere-se ao estabelecimento de normas e regras da organização que analisam os direitos e deveres do trabalhador.

- **Trabalho e espaço total de vida:** trata-se do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do trabalhador. Ou seja, do equilíbrio entre a jornada de trabalho, viagens e a convivência com a família e seu lazer.

- **Relevância social do trabalho:** refere-se a percepção do trabalhador sobre a organização que trabalha, descreve que o trabalho deve ser uma atividade social que traga para a sociedade, e para a própria pessoa, orgulho de tê-lo realizado.

Foram investigados também os estilos de liderança de preferência dos líderes dos setores pesquisados bem como sua assertividade na liderança situacional, através do diagnóstico de preferência de liderança. Com as seguintes variáveis:

- **Direção:** Refere-se ao estilo de liderança em que o líder conduz a equipe de forma mais autoritária, supervisionando do início ao fim das atividades.

- **Treinamento:** Está relacionado ao estilo mais orientador, repassando conhecimentos o tempo todo para os funcionários de forma mais individualizada.

- **Apoio:** Entende-se que o líder deve estimular o funcionário para adquirir segurança e buscar o aprendizado, aumentando suas habilidades e conhecimento.

- **Delegação:** Trata-se da liderança onde os funcionários possuem maior autonomia e liberdade, tendo conhecimento e segurança com as tarefas. O líder mantém um contato com pouca supervisão e pouco apoio.

Cada variável descrita foi coletada por meio de questionário, o qual assumiu a abordagem quantitativa em uma população específica.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Segundo Marconi e Lakatos (2008, p. 24) a população a ser pesquisada ou o universo da pesquisa, é definido como “o conjunto de pessoas que partilham de, pelo menos, uma característica em comum”.

Vergara (2006,) explica que a população é um “conjunto de elementos que podem ser empresas, produtos e pessoas que possuem características que serão o objetivo de estudo”.

Neste estudo foi considerado como população, os 620 colaboradores do primeiro turno da empresa estudada, sendo entrevistada uma parcela de aproximadamente 10% destes, como amostra, escolhida de forma probabilística por sorteio, e os quatro líderes de setor deste turno, os quais foram classificados conforme o setor de atuação, assim denominados; abate/evisceração, sala de cortes e túneis. Os questionários foram entregues em envelopes fechados e após respondidos individualmente, recolhidos em caixa com formato de urna, para não haver a possibilidade de identificação dos respondentes. A empresa atua na maioria dos estados brasileiros, sendo a maior empresa global de proteínas em valor de mercado atuando no país. A unidade, junto as demais integra o grupo que é a maior exportadora de proteína animal do país, atualmente mantendo o sétimo lugar no *ranking* mundial de processamento de proteína de origem animal.

A empresa, localizada na Av. Arthur Oscar Serafina Correa, objeto deste estudo, atua na área de abate e processamento de aves e possui cerca de 1.300 funcionários na área produtiva.

3.4 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados retrata o desenvolvimento do trabalho, sendo a fase mais importante deste estudo. O plano de coleta de dados é muito importante, pois é através dele que coletam-

se as informações e obtêm-se as respostas que possibilitarão um diagnóstico para a organização.

Na coleta de dados, como explica Diehl e Tatim (2004, p.64-65) as informações são “coletadas através de pessoas que são consideradas as fontes primárias, as principais técnicas são as entrevista, questionários, formulários e observação, com a possibilidade de trabalhar com dados em forma de arquivos”.

Neste estudo, utilizou-se como instrumento de coleta de dados o questionário. Conforme Marconi e Lakatos (2008), o questionário deve ser respondido sem a presença do entrevistador, sendo que deve ter juntado ao questionário uma nota explicando a natureza da pesquisa, e importância nas respostas obtidas.

No questionário constam perguntas fechadas, de múltipla escolha e de fácil entendimento dos respondentes.

O questionário para o levantamento dos dados (APÊNDICE A) é composto por 38 (trinta e oito) questões fechadas, as quais foram aplicadas durante o mês de setembro de 2016, Com apresentação em escala, onde os colaboradores deveriam marcar somente uma das alternativas apresentadas quanto à afirmação das questões, podendo escolher entre: (5) muito bom, (4) bom, (3) regular, (2) fraco e (1) muito fraco. A aplicação foi realizada pelo próprio pesquisador, sendo entregue o questionário em envelope fechado, que após respondido e lacrado o envelope, coletado em caixa-urna, uma para cada setor pesquisado, assim protegendo a identidade dos respondentes.

O questionário para diagnóstico de preferência de liderança (APÊNDICE B), sugere situações possíveis na gestão de pessoas, onde o gestor deveria marcar sua postura diante de tal fato, que após seria confrontado com o gabarito, indicando a assertividade das respostas, o qual foi aplicado aos líderes dos setores em estudo durante a última semana do mês de setembro 2016, pelo pesquisador, identificando somente o setor de atuação.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os dados foram coletados visando à veracidade do trabalho proposto, e a apresentação dos resultados obtidos. Com a análise e interpretação dos dados para alcançar as conclusões adequadas. “A pesquisa deve ser mantida numa atmosfera de cordialidade e de amizade” (MARCONI; LAKATOS, 2008, p. 200).

Após a coleta de dados, faz-se necessário a análise dos mesmos. “A análise consiste na verificação das variáveis, das explicações e especificações do objeto em estudo” (DIEHL; TATIM, 2004). Na elaboração da análise são utilizados três requisitos: a interpretação da qual se verifica as variáveis para aprimorar seus conhecimentos sobre o assunto; a explicação para compreender de forma mais clara sua origem e a especificação para avaliar as variáveis (MARCONI; LAKATOS, 2008).

Sendo assim, com os dados coletados, os resultados foram organizados, trabalhados numa planilha de Excel, onde os indicadores obtidos de Qualidade de Vida no Trabalho foram apresentados no formato de média ponderada, e expostos por meio de tabelas para melhor visualização dos mesmos. Os dados foram avaliados sob a perspectiva da análise descritiva e estruturados e apoiados na fundamentação teórica, bem como realizado a análise estatística, a qual consistiu na análise de frequência das questões pesquisadas, de forma a comparar entre grupos pesquisados.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se a organização onde aconteceu o estudo, os resultados da pesquisa e suas respectivas análises de acordo com as variáveis deste estudo. Em um segundo momento apresentam-se algumas sugestões, a fim de minimizar as carências e diminuir os pontos frágeis e negativos identificados na pesquisa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa atua nos segmentos de carnes (aves, suínos), alimentos processados de carnes, lácteos, margarinas, massas, pizzas e vegetais congelados, com marcas consagradas. Com receita de R\$ 32 bilhões, registrada em 2015, é uma das maiores exportadoras mundiais de aves e destacam-se entre as maiores empresas globais de alimentos em valor de mercado. Responde por mais de 9% das exportações mundiais de proteína animal, sendo que devolve a natureza mais de 90% da água captada.

É uma das maiores empregadoras privadas do país em valor de mercado, com cerca de 105 mil funcionários. Opera com 35 unidades industriais espalhadas em todas as regiões do Brasil e possui sólida rede de distribuição que, por meio de 40 centros de distribuição no Brasil e exterior, leva seus produtos para consumidores em 98% do território nacional. As vendas externas correspondem a mais de 40% das receitas líquidas. No mercado externo, mantém 19 unidades industriais, além de escritórios comerciais para atendimento a mais de 150 países nos cinco continentes. Em 2012, iniciou a construção de uma fábrica em Abu Dhabi, nos Emirados Árabes, a qual teve sua obra concluída, com início das operações em janeiro 2015 e consolidou uma *joint venture* com a *Dah Chong Hong Limited*– DCH, que faz a distribuição no varejo e em *food services* no mercado chinês (SITE CORPORATIVO, 2016).

A empresa possui uma unidade que está localizada no município de Serafina Corrêa/RS onde realiza abate e processamento de frangos, exportando para 59 países sendo 71% do total produzido. Emprega cerca de 1.360 trabalhadores, desses atuam na área administrativa 58 pessoas e 1.302 no setor produtivo, distribuídos em dois turnos.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta etapa estão expostas as análises realizadas a partir da pesquisa. A primeira parte é a identificação e diagnóstico da preferência de liderança e sua assertividade, com a análise do estilo predominante, na segunda parte a caracterização dos colaboradores respondentes e, a terceira parte corresponde à identificação das variáveis de Qualidade de Vida no Trabalho, constando os resultados e análises dos colaboradores.

Na tabela 1 apresentam-se os resultados da pesquisa com os gestores quanto ao seu estilo de liderança.

Tabela 1- Preferência de liderança

Setor	USO PREFERENCIAL DO ESTILO				EFICÁCIA NO USO DO ESTILO			
	Dirigir	Treinar	Apoiar	Delegar	Dirigir	Treinar	Apoiar	Delegar
Abate/evisceração	2	7	3	0	0	1	1	0
Sala de cortes	3	2	4	3	2	0	2	0
	1	2	6	2	0	1	2	1
Túneis	2	6	2	1	2	1	1	0

Fonte: Dados primários, set./2016.

Observando a tabela 1, pode-se perceber que o estilo de liderança preferencial nos setores de abate/evisceração e túneis é o “Estilo treinador”, enquanto na sala de cortes o “Estilo Apoiador” está mais presente. Quanto à assertividade na aplicação dos estilos diante das situações propostas o “Estilo Apoiar” foi o mais presente em todos os setores, porém a média de assertividade foi bastante baixa, principalmente no abate/evisceração. Na sala de cortes, com dois gestores, os estilos ficaram de forma mista em relação à eficácia na aplicação, enquanto os túneis se destacou o “Estilo Direção” sendo mais usado assertivamente.

Nas próximas tabelas, apresenta-se o público da pesquisa, para melhor entendimento o perfil dos respondentes foi dividido em quatro tabelas: faixa etária, gênero, escolaridade e cargo que ocupa na empresa, com as análises. Também foi dividido, em três setores: abate/evisceração, sala de cortes, túneis.

Em relação à faixa etária do público alvo, pode-se visualizar na tabela 2.

Tabela 2 - Faixa etária

Faixa etária	Abate/Evisceração	Sala de cortes	Túneis
15 a 20 anos	1	3	0
21 a 25 anos	3	5	2
26 a 35 anos	6	10	4
36 a 45 anos	7	11	4
46 a 55 anos	2	6	2
Total de respondentes	19	35	12

Fonte: Dados primários, set./2016.

Percebe-se que a população está concentrada na maior parte, nas faixas entre 26 à 45 anos, isso reflete uma característica da empresa, ter em seu quadro pessoas com maior grau de maturidade.

A tabela 3 expõe o gênero conforme o setor pesquisado.

Tabela 3 - Gênero

Gênero	Abate/Evisceração	Sala de cortes	Túneis
Masculino	10	19	10
Feminino	9	16	2
Total	19	35	12

Fonte: Dados primários, set./2016.

Quanto ao gênero, constata-se que predomina o sexo masculino, com destaque principalmente no setor de túneis onde o trabalho exige maior esforço físico.

Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 16) afirmam que o “número de mulheres está aumentando no mercado de trabalho”. Porém, a carreira profissional entre homens e mulheres está a cada dia mais parecida, desta forma as empresas tendem a ser tornar mais sensíveis à crescentes programas e políticas a serem administrados, possibilitando mais vagas profissionais para o sexo feminino.

Na tabela 4 observa-se o grau de escolaridade do público alvo.

Tabela 4 - Escolaridade

Grau de escolaridade	Abate/Evisceração	Sala de cortes	Túneis
Fundamental incompleto	4	5	1
Fundamental completo	3	3	1
Ensino médio incompleto	4	4	3
Ensino médio completo	7	19	6
Superior incompleto	0	1	0
Superior completo	1	3	1
Pós graduação em andamento	0	0	0
Pós graduação completa	0	0	0
Total de respondentes	19	35	12

Fonte: Dados primários, set./2016.

Em análise da escolaridade, nota-se que a maioria dos funcionários respondentes possuem o ensino médio completo, porém no setor de abate/evisceração esta média fica abaixo dos demais, enquanto o setor de túneis demonstrou o nível de escolaridade em média mais alto, e a sala de cortes ficou com a escolaridade mais dispersa, porém todos os setores tiveram variação do ensino fundamental incompleto ao curso superior completo.

A tabela 5 apresenta o cargo dos respondentes conforme o setor trabalhado.

Tabela 5 - Cargo na empresa

Cargo na empresa	Abate/Evisceração	Sala de cortes	Túneis
Operador I	7	10	4
Operador II	10	17	6
Operador III	2	4	1
Operador de máquinas	0	3	0
Operador IV	0	1	1
Total	19	35	12

Fonte: Dados primários, set./2016.

Quanto ao cargo que os respondentes ocupam na empresa, pode-se constatar uma maior concentração nas faixas de operador I e II, onde estão as atividades operacionais, e que envolvem a maior parte da mão-de-obra da empresa.

Nas tabelas a seguir, são mostradas as respostas dos funcionários, referentes à QVT, obtidas na pesquisa e suas respectivas análises. As questões foram divididas, a partir das oito variáveis do modelo de Walton, a saber: compensação justa e adequada; ambiente e condições de trabalho; desenvolvimento da capacidade humana; oportunidade de crescimento e segurança; integração social; constitucionalismo; trabalho e o espaço total de vida e relevância social no trabalho.

A tabela 6 apresenta as respostas dos funcionários dos três setores pesquisados, correspondente à variável da **compensação justa e adequada**. Essa variável é composta de três questões, as quais se referem ao salário recebido, diferenças salariais e também sobre a remuneração comparada com o mercado de trabalho.

Tabela 6 - Compensação justa e adequada

Questões	Setores		
	Abate/Evisceração	Sala de cortes	Túneis
O salário que recebe lhe dá condições para uma vida adequada	3,0	2,94	3,50
Há diferenças de salários entre profissionais da mesma atividade	3,11	2,49	2,42
Sua remuneração é inferior se comparada com a categoria no mercado de trabalho	3,17	3,29	3,0
Média	3,09	2,91	2,97

Fonte: Dados primários, set./2016.

De acordo com a tabela acima, constata-se que para a pergunta “O salário que recebe lhe dá condições para uma vida adequada”, o setor de túneis teve pontuação mais alta. Na média aritmética das médias ponderadas da variável “Compensação justa e adequada”, o setor de abate/evisceração teve a pontuação mais alta. Referente à pergunta “Há diferenças de salários entre profissionais da mesma atividade” o setor de túneis, teve o item mais baixo desta variável.

Percebe-se, que na remuneração comparada ao mercado está dentro dos padrões, existe diferença de salário entre colegas desempenhando a mesma função, e pode-se notar também que nos setores abate/evisceração e túneis o salário recebido da melhor condição a vida adequada.

A equidade interna obedece ao princípio da justiça distributiva, que fixa os salários de acordo com as contribuições que os colaboradores intercambiam com a organização (CHIAVENATO, 2009). Desta maneira, as pessoas estão sempre comparando a sua contribuição com a organização, com o retorno que dela recebem, e com os salários dos colegas dentro e fora da organização. Isso pode gerar insatisfação do funcionário, caso perceba que seu salário é inferior em relação ao do colega com a mesma função que a dele.

A seguir, a tabela 7, apresenta as respostas dos colaboradores às questões relacionadas à variável **ambiente e condições de trabalho**, onde são avaliadas as condições de saúde e

segurança oferecidas aos funcionários, qualidade e quantidade de materiais oferecidos para realização das tarefas, estresse e excesso de trabalho.

Tabela 7 - Ambiente e condições de trabalho

Questões	Setores		
	Abate/Evisceração	Sala de cortes	Túneis
Oferece condições de saúde e segurança	3,95	4,31	4,17
Oferece quantidade e qualidade de bons materiais para a realização do seu trabalho	4,16	4,09	3,83
O trabalho realizado por você ocasiona stress	3,44	2,97	2,67
As horas trabalhadas são suficientes para realizar suas tarefas	3,83	4,49	3,93
Média	3,85	3,72	3,56

Fonte: Dados primários, set./2016.

Observando a tabela 7, a pergunta “o trabalho realizado por você ocasiona stress” foi a que teve a menor pontuação nos três setores, ficando bem abaixo da média principalmente nos setores de sala de cortes e túneis.

Avaliando as respostas dos funcionários na variável ambiente e condições de trabalho percebe-se que a empresa oferece condições de saúde e segurança, podendo-se perceber que existe uma sintonia no que estes sentem em relação ao seu ambiente de trabalho. Relatam que há qualidade nos materiais utilizados na empresa, e as horas trabalhadas são suficientes para desempenhar suas atividades. Porém, o stress é um problema que atinge os funcionários.

“Os trabalhadores percebem que o trabalho vem tomando cada vez mais espaço de suas vidas e não estão satisfeitos com isso” (ROBBINS, 2005, p. 19). Fazendo com que ocasione stress, dificultando o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

De acordo com Chiavenato (2004a, p. 430), muitas empresas pela busca do bem estar de seus funcionários proporcionam programas de saúde ocupacional e assistências médicas preventivas, pois as consequências de programas mal elaborados e inadequados se dá pelo fato do aumento do absenteísmo, rotatividade, afastamentos por doenças, baixa produtividade, pressões sindicais e patronais, aumento de pagamentos de seguro de vida e indenizações. As organizações preocupadas com estas questões buscam realizar programas de prevenção e proteção à saúde da melhor forma possível visando a qualidade de vida e na busca de mais produtividade.

A tabela 8 contém questões relacionadas à variável de **uso e desenvolvimento da capacidade humana**, onde os funcionários foram questionados com relação à sua autonomia; interesse da organização na implantação das sugestões dos colaboradores; responsabilidade, bom desempenho e qualidade do trabalho executado; utilização dos conhecimentos e habilidades e, por fim, avaliação dos resultados dos trabalhos desempenhados.

Tabela 8 - Uso e desenvolvimento da capacidade humana

Questões	Setores		
	Abate/Evisceração	Sala de cortes	Túneis
Têm autonomia para resolução de problemas relativos à função que exerce	3,16	3,57	3,45
Por parte da direção que eles têm interesse em implantar as sugestões que você faz	3,11	3,26	3,60
Percebe que a instituição delega a responsabilidade, o resultado, o bom desempenho e qualidade do trabalho que executam	3,42	3,66	3,80
O trabalho que desenvolve permite à utilização dos conhecimentos, experiências e habilidades que possui	3,63	3,91	3,67
A direção avalia os resultados e processos do trabalho	3,63	3,74	3,33
Média	3,39	3,63	3,57

Fonte: Dados primários, set./2016.

De acordo com a tabela 8, os setores apresentam diferentes percepções para esta variável, onde o setor sala de cortes teve a média mais alta, principalmente quanto a pergunta “O trabalho que desenvolve permite à utilização dos conhecimentos, experiências e habilidades que possui”, para a pergunta “Por parte da direção que eles têm interesse em implantar as sugestões que você faz” o setor de abate/evisceração apresentou a menor média aritmética.

Observando a tabela da variável do uso e desenvolvimento da capacidade humana, na opinião dos funcionários a empresa delega a responsabilidade, e existe algum reconhecimento quanto ao resultado, o bom desempenho e qualidade do trabalho que executam, o trabalho que desenvolvem permite a utilização dos conhecimentos, experiências e habilidades que possui e se faz avaliações dos resultados para que cada funcionário saiba de seu desempenho e da utilização de suas habilidades. Por outro lado, há pouco interesse nas questões de, se direção tem

interesse em implementar as sugestões propostas e a autonomia principalmente no setor de abate/evisceração.

Marras (2011) salienta que, a eficiência do funcionário em relação a aquilo que se espera dele, e um instrumento gerencial usado pelo administrador para analisar os resultados obtidos.

A tabela 9 apresenta quatro questões que dizem respeito à variável da **oportunidade de crescimento e segurança**. Os funcionários, foram questionados quanto ao reconhecimento e valorização, chances de promoção, incentivo aos estudos, e ainda demissão.

Tabela 9 - Oportunidade de crescimento e segurança

Questões	Setores		
	Abate/Evisceração	Sala de cortes	Túneis
A direção reconhece e valoriza seus acertos na execução das tarefas	2,42	3,09	2,92
Têm chances de promoção	2,47	2,66	2,33
Incentiva os colaboradores a continuarem seus estudos	3,50	2,66	3,33
Somente demite caso tenha motivos justos	3,58	3,69	3,08
Média	2,99	3,03	2,92

Fonte: Dados primários, set./2016.

Conforme a tabela 9, esta variável apresentou pouca variação percentual na média aritmética entre os setores pesquisados, mas houve diferentes resultados quanto as questões, principalmente na pergunta “Incentiva os colaboradores a continuarem seus estudos” e “A direção reconhece e valoriza seus acertos na execução das tarefas”.

Analisando a tabela, com as respostas dos funcionários em relação às oportunidades de crescimento e segurança, a maioria aponta que os superiores reconhecem e valorizam seus acertos principalmente no setor de sala de cortes, porém neste setor o incentivo aos estudos neste setor é menor, as chances de promoção e oportunidades de crescimento são pouco percebidas nos três setores, quanto as demissões ocorrem somente quando há motivos justos.

A tabela 10 diz respeito à variável de **integração social na organização**, onde os colaboradores foram questionados sobre a existência de preconceito na organização; justiça nas tomadas de decisões; ética, relacionamento e espírito de comprometimento e colaboração.

Tabela 10 - Integração social na organização

Questões	Setores		
	Abate/Evisceração	Sala de cortes	Túneis
Na instituição que trabalha existe preconceito, incluindo cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida e aparência física entre outros	2,95	3,20	3,10
Percebe que as decisões tomadas pelos gestores são justas	2,53	3,46	3,17
Percebe que a instituição procura manter a ética com os seus colaboradores	3,47	3,71	3,45
Considera que há um bom relacionamento entre colaboradores e gestores	3,42	3,34	3,42
Há espírito de comprometimento e colaboração entre os colegas	3,42	3,29	2,17
Média	3,16	3,40	3,06

Fonte: Dados primários, set./2016.

De acordo com a tabela 10, existe uma considerável diferença entre a média aritmética das médias ponderadas entre os setores nesta variável de estudo, ficando a pergunta “Há espírito de comprometimento e colaboração entre os colegas”, no setor de túneis com a pontuação mais baixa, e a pergunta “Percebe que a instituição procura manter a ética com os seus colaboradores”, teve a pontuação acima da média nos três setores.

Levando em consideração, os resultados obtidos em relação se existe preconceito, constatou-se que há, embora pequeno. Porém, existe divergência entre os setores quanto as atitudes do gestor serem justas e éticas, porém a ética quanto à instituição é percebida com coerência e presente pelos respondentes dos três setores. O relacionamento com os gestores e colegas é percebido como satisfatório nos três setores, porém no setor de abate/evisceração é mais forte o comprometimento e a colaboração.

Como refere Rodrigues (1994), para uma boa integração social no trabalho deve-se pregar a ausência de preconceitos de cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida e aparência física. A ausência de estratificação e a mobilidade social facilitariam ou induziriam um senso de comunidade nas organizações .

Na tabela 11 o questionário aborda, no entendimento dos funcionários, qual a percepção destes quanto ao **cumprimento de seus direitos e deveres** por parte da instituição.

Tabela 11 - Constitucionalismo

Questões	Setores		
	Abate/Evisceração	Sala de cortes	Túneis
Os gestores cumprem os direitos trabalhistas	4,50	3,86	3,50
Existe respeito e individualidade no trabalho e também fora	3,95	3,54	3,42
Percebem que pode expor sua opinião, sem medo de represálias	3,68	3,37	3,67
Há normas e rotinas que devem ser seguidas que influenciam o trabalho	4,11	3,94	3,83
Média	4,06	3,68	3,60

Fonte: Dados primários, set./2016.

Observando-se a tabela 11, consta-se que a empresa cumpre as obrigações legais, tendo uma pontuação maior no setor de abate/evisceração. O setor de túneis apresentou o menor índice para esta variável, porém a sala de cortes quanto a pergunta “Percebem que pode expor sua opinião, sem medo de represálias” apresentou a menor pontuação comparada aos três setores.

Em análise a esta variável, percebe-se que os funcionários percebem que a empresa cumpre a legislação e respeita os direitos trabalhistas e também existem normas e rotinas que influenciam positivamente o dia a dia no trabalho, mas em relação ao respeito a individualidade e a exposição de opiniões, existe uma deficiência.

As normas que estabelecem os direitos e deveres dos trabalhadores são vistos por Walton como elementos chave para fornecer uma elevada QVT. Os aspectos mais significativos, na concepção do autor são o direito a privacidade, direito de posicionamento e o direito a tratamento justo em todos os assuntos (RODRIGUES, 1994).

A tabela 12 está relacionada à variável **trabalho e espaço total de vida**, os funcionários foram questionados à respeito do equilíbrio que existe entre o trabalho e à vida pessoal.

Tabela 12 - Trabalho e espaço total de vida

Questões	Setores		
	Abate/Evisceração	Sala de cortes	Túneis
Percebe que o seu trabalho influencia e/ou prejudica sua vida familiar	3,89	3,03	2,25
Tem tempo disponível para fazer atividades sociais	3,11	3,09	2,92
Em seu tempo livre pratica atividades esportivas com regularidade	3,16	2,91	2,08
Média	3,39	3,01	2,42

Fonte: Dados primários, set./2016.

De acordo com a tabela 12, a influência na vida pessoal dos funcionários, o setor de túneis ficou com pontuação mais baixa, e o setor de abate/evisceração apresentou a média mais alta para esta variável.

A maioria dos funcionários, do setor de túneis demonstra que, seu trabalho influencia negativamente a vida pessoal, porém esta percepção é bastante diferente no setor de abate/evisceração onde esta influência não é tão significativa. De maneira geral, os funcionários de todos os setores pesquisados demonstram ter algum tempo livre, porém este tempo não é usado para a prática de atividades físicas regulares, principalmente pelos funcionários do setor de túneis.

A experiência de trabalho de um indivíduo pode ter efeito negativo ou positivo sobre outras esferas de sua vida, tais como sua vida particular. A relação entre o trabalho e o espaço total de vida é visto através do conceito do equilíbrio, pois tem origem nos esquemas de trabalho, expectativa de carreira, progresso, e promoção (RODRIGUES, 1994).

A tabela 13 contém questões relacionadas à variável **relevância social do trabalho**, onde se questiona funcionários sobre o prestígio e reconhecimento da instituição pela comunidade.

Tabela 13 - Relevância social do trabalho

Questões	Setores		
	Abate/Evisceração	Sala de cortes	Túneis
Tem orgulho em dizer onde trabalha	3,84	4,14	3,83
Seu local de trabalho é reconhecido e possui prestígio em sua comunidade	3,89	3,91	3,67
Se sente realizado com o trabalho que desenvolve	3,37	3,57	3,50
É oferecido plano de benefícios	4,42	3,91	4,58
O salário pago fornece condições para uma vida adequada (educação, lazer, saúde, etc.)	3,05	3,29	3,50
Percebe que sua alimentação costuma ser saudável e suficiente para toda a família	4,0	3,97	3,50
Média	3,76	3,80	3,76

Fonte: Dados primários, set./2016.

Conforme a tabela acima, as médias desta variável de estudo demonstram que os funcionários dos três setores, percebem como relevante seu trabalho perante a comunidade.

Ao analisar as respostas, quanto ao orgulho da empresa em que trabalham, observa-se que a maioria tem orgulho em dizer onde trabalha, e percebem reconhecimento e realização diante a comunidade, isto é ainda mais presente no setor sala de cortes. Como ponto forte nesta variável, destaca-se também o plano de benefícios que tem grande importância segundo os funcionários, porém o salário pago não é totalmente suficiente para atender as condições e necessidades.

Quanto a variável alimentação ser suficiente e saudável, os funcionários do setor de abate /evisceração demonstraram maior grau de satisfação.

Sob a visão de Chiavenato (2009), ressalta que todas as organizações gostariam de ser a melhor empresa para se trabalhar, e tornar-se um ambiente de trabalho agradável, melhorando a Qualidade de Vida das pessoas na organização.

Na exposição das tabelas 14 e 15, destacam-se as informações condensadas, da pesquisa aplicada a população estudada, pode-se analisar as respostas e interpretar as informações coletadas.

Tabela 14 – Variáveis de estudo - Média da QVT

SETOR	QVT	VARIÁVEIS DE ESTUDO							
	MÉDIA GERAL	COM-PENSA-ÇÃO JUSTA	AMBI-ENTE DE TRABA-LHO	DESEN-VOLVI-MENTO HUMANO	OPOR-TUNIDA-DE DE CRESCI-MENTO	IN-TRGRA-ÇÃO SOCIAL	CONSTITU-CIONALISMO	EQUI-LÍBRIO PROF X PES	RELE-VÂN-CIA SOCIAL
ABA-TE/EVISCER AÇÃO	3,46%	3,09%	3,85%	3,39%	2,99%	3,16%	4,06%	3,39%	3,76%
SALA DE CORTES	3,40%	2,91%	3,72%	3,63%	3,03%	3,40%	3,68%	3,01%	3,08%
TÚNEIS	3,36%	2,97%	3,56%	3,57%	2,92%	3,06%	3,60%	3,42%	3,76%
MÉDIA GERAL	3,41%	2,99%	3,71%	3,53%	2,98%	3,21%	3,78%	3,27%	3,77%
CLASSIFI-CAÇÃO	INDI-FE-RENTE	INSATIS-FATÓRIO	INDI-FE-RENTE	INDIFEREN-TE	INSATIS-FATÓRIO	INDIFE-RENTE	INDIFERENTE	INDI-FE-RENTE	INDI-FEREN-TE

Fonte: Dados primários, set./2016.

Tabela 15 - Estilos de preferência de liderança

SETOR	USO PREFERENCIAL DO ESTILO DE LIDERANÇA				EFICÁCIA NO USO DO ESTILO DE LIDE-RANÇA			
	DIRIGIR	TREINAR	APOIAR	DELEGAR	DIRIGIR	TREINAR	APOIAR	DELEGAR
ABATE/EVISCERAÇÃO	17%	58%	25%	0%	0%	8%	8%	0%
SALA DE CORTES	25%	17%	33%	25%	17%	0%	17%	0%
	8%	17%	67%	8%	0%	8%	17%	8%
TÚNEIS	25%	50%	25%	0%	17%	8%	8%	0%

Fonte: Dados primários, set./2016.

Analisando as tabelas acima, pode-se concluir que o estilo preferencial de liderança situacional não tem influência direta na qualidade de vida no trabalho para os funcionários da empresa estudada. Embora seus líderes de setor possuam diferentes estilos de liderança situacional, as variáveis percebidas com maior influência, não se destacam as relacionadas com a forma de liderar, mas sim as relacionadas com a remuneração e as oportunidades de crescimento, em que as médias das respostas ficaram mais baixas.

4.3 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Com os resultados obtidos por meio desta pesquisa, verificou-se que um certo percentual dos respondentes estão insatisfeitos com a qualidade de vida no trabalho e o restante somente indiferentes com a questão da qualidade de vida no trabalho. No entanto, há a necessidade de se verificar alguns pontos que podem e devem ser melhorados, visando a melhoria da

QVT, uma maior satisfação dos funcionários e um melhor ambiente de trabalho e como consequência um clima organizacional mais favorável.

A partir dos resultados revelados pela pesquisa, algumas sugestões podem ser apresentadas a equipe de gestores, com a intenção de elevar a percepção de satisfação quanto à qualidade de vida, e tornando o ambiente de trabalho mais atrativo e agradável.

Dentre as sugestões a serem apresentadas aos gestores citam-se algumas a seguir:

- A questão de remuneração justa e adequada pode ser melhorada realizando a equiparação salarial para atividades iguais, e pares no plano de carreira, pois este ponto é visto como negativo na pesquisa.

- Para proporcionar maior bem estar e satisfação quanto ao ambiente de trabalho deve-se realizar um dimensionamento correto das atividades de cada colaborador compatível com sua capacidade de realização, para evitar o stress e a frustração de não concluir sua tarefa ou atingir seu objetivo.

- Através da variável uso e desenvolvimento da capacidade humana para elevar a percepção de bem estar sugere-se: a) Ouvir e valorizar as sugestões de melhorias do ambiente propostas pelos funcionários, b) Delegar atividades rotineiras de produção, para engajar e envolver as pessoas com o seu objetivo e resultado esperado.

- Quanto a variável oportunidade de crescimento e segurança, para elevar a qualidade de vida no trabalho sugere-se: a) Viabilizar programas de incentivo aos estudos; b) Valorizar as boas práticas com *feedback* imediatos; c) Divulgar claramente o plano de carreira e a forma de ascensão.

- Para evoluir na melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores através da variável integração social na organização segue as seguintes sugestões: a) Realizar campanha de integração entre funcionários; b) Realizar movimento contra o preconceito; c) Orientar a equipe de liderança para agir com transparência nas decisões, ponto evidenciado na pesquisa.

- Para contribuir com a evolução e melhorar o bem estar através da variável trabalho e espaço total de vida a sugestão é incentivar a prática de hábitos de vida saudável com prática de esportes e exercícios.

- Para oferecer mais bem estar aos funcionários através da variável relevância social do trabalho a sugestão é de manter e divulgar o plano de benefícios, ponto muito positivo revelado na pesquisa.

Melhorar as condições de trabalho, e dar condições de um ambiente mais humanizado, assumir novas formas de gestão de maneira a atender as aspirações dos funcionários, é o ca-

minho que permitirá atrair e manter os mais qualificados e comprometidos e justificar os investimentos e esforços de preparação e treinamento na formação destas equipes responsáveis pelo sucesso da empresa. A Qualidade de Vida no Trabalho deve ser vista como prioridade no ambiente organizacional, já que está unida à produtividade e segurança física e a saúde física e mental do trabalhador.

Observa-se que se passa a maior parte da vida nas organizações, por isso seria ideal se o ambiente de trabalho fosse um local bom, saudável, local onde se pudesse passar horas criando, produzindo com satisfação e alegria. O comprometimento e o envolvimento dos funcionários com o trabalho é cada vez mais vital para as organizações. A empresa espera que este seja leal e esteja envolvido com os resultados dela.

Já o funcionário espera uma boa remuneração, oportunidade de crescimento e realização profissional dentro de um clima organizacional que lhe proporcione bem estar e qualidade de vida.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ideia de que o trabalho faz parte da vida das pessoas, é uma verdade, e que é uma atividade vital para o desenvolvimento e realização do ser humano, o fato de tornar o trabalho mais humanizado e incentivando o trabalhador a ser mais participativo, aproveitando suas potencialidades e talentos, desenvolvendo habilidades certamente fará dele um indivíduo mais feliz e motivado a contribuir de forma muito mais efetiva para a organização onde está inserido.

O investimento em qualidade de vida é a receita de sucesso de muitas organizações de destaque no mundo dos negócios, o foco no ser humano alicerça a construção de uma organização inovadora e inteligente, com desenvolvimento da sociedade e sustentável e, por conseguinte competitiva na economia global.

A pesquisa realizada buscou apresentar uma análise para confrontar a influência do estilo de liderança dos gestores do primeiro turno da empresa AB, com a percepção dos funcionários quanto a qualidade de vida no trabalho.

Com relação ao primeiro objetivo específico que era identificar os estilos de liderança existente na empresa, percebeu-se que os líderes pesquisados possuem diferentes estilos de liderança situacional, ficando o estilo “Apoiar” o mais presente.

No segundo objetivo específico que era medir o nível de qualidade de vida no trabalho percebeu-se que os funcionários dos setores pesquisados possuem semelhante percepção quanto à qualidade de vida no trabalho, porém estando insatisfeitos com algumas situações apresentadas e moderadamente indiferentes ou pouco satisfeitos, de um modo geral.

Já para o terceiro objetivo específico que buscava analisar a relação entre os estilos de liderança com a qualidade de vida no trabalho, concluiu-se que esta relação não tem influência direta sobre os ambientes de trabalho e a qualidade de vida dos funcionários. Esta condição foi observada em todos os setores estudados, ficando evidenciado outras variáveis como mais influentes, sendo as questões relacionadas a remuneração e o crescimento profissional os fatores mais relevantes para a qualidade de vida na empresa. Os respondentes também ressaltaram pontos positivos, principalmente quanto aos benefícios oferecidos, o cumprimento da legislação trabalhista e o orgulho que sentem em trabalhar na empresa.

Com relação ao quarto objetivo específico, que foi apresentar sugestões de melhoria nos aspectos negativos apresentados pela pesquisa, percebeu-se que existem na empresa muitas ações relacionadas à qualidade de vida no trabalho, com o intuito de melhorar o ambiente organizacional. Também existem ações que tange aos aspectos motivacionais,

porém algumas destas devem ser revistas pelos gestores, já que não estão sendo completamente eficazes no seu propósito de aumentar o nível de satisfação entre os funcionários de todos os setores estudados.

Finalmente o objetivo geral da pesquisa foi alcançado ao constatar que o estilo de liderança não influencia diretamente os fatores de percepção da qualidade de vida dos trabalhadores do primeiro turno da empresa AB, unidade de abate de aves. No que tange a implantação das ações recomendadas, considera-se importante para obtenção de um índice mais satisfatório e um comprometimento maior por parte dos funcionários. Desta forma a empresa irá gerar valores e resultados mais positivos para ambas as partes.

A qualidade de vida é uma forma compensatória de valorizar o trabalhador pelo tempo de sua vida que é desprendido em prol do crescimento e desenvolvimento da organização. A realização de tarefas que proporcionem realização pessoal e profissional dentro de um ambiente agradável deve fazer parte do projeto da empresa que almeja sucesso, para isso o investimento para melhorar a satisfação e o bem estar das pessoas se torna indispensável.

Ao concluir este trabalho note-se que, investir em qualidade de vida além de proporcionar um ambiente organizacional adequado para aproveitar o melhor potencial de cada trabalhador, também torna-o mais comprometido, vestindo a camisa da empresa com orgulho, e sendo assim uma ferramenta de apoio importante para alcançar as vantagens competitivas e ter como diferencial o seu capital humano.

REFERÊNCIAS

- BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERNHOEFT, Renato. **Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros**. São Paulo: Nobel, 1995.
- BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas, novas práticas, conceitos tradicionais**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Saraiva 2009.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Dunya, 1997.
- BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. **Qualidade de vida no trabalho: dilemas e perspectivas**. Florianópolis: Insular, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. São Paulo: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 9. ed. São Paulo: Elsevier Ltda., 2009.
- _____. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2004a.
- _____. **Gestão de Pessoas: E o novo papel dos recursos humanos nas organizações**: Rio de Janeiro:Atlas, 2004b.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis: Vozes, 2006.
- COELHO, Fábio Ulhoa. **Manual de direito comercial**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- DIEHL, Astor Antônio e TATIM; Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. 2 ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- FERREIRA, Patricia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.
- _____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. Porto Alegre: AMGH, 2008.

JUCÁ, Fernando. **Academia de liderança**. São Paulo: Papyrus, 2013.

KOCHE, Jose Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: Teoria da ciência e iniciação à pesquisa** 24 ed. Petrópolis, RJ, 2007.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2014.

_____. **Qualidade de vida no trabalho: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Qualidade de vida no trabalho: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2004.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2011.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração**. Da revolução urbana a revolução digital. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

MEURS, James A; ROSSI, Ana Maria; PERREWE, Pamela L. **Stress e Qualidade de Vida no Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2013.

MILKOVICH; George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 15 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2005.

PORTAL BRASIL, **Ministério do desenvolvimento**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2015/09/lider-mundial-brasil-vende-carne-de-frango-para-150-paises>> Acesso em 19 de setembro 2016.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

_____. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

ROBBINS, Stephen p. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson, 2005.

_____. **A verdade sobre gerenciar pessoas**. São Paulo: Pearson, 2003.

_____. **Comportamento organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 2 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

RUIZ, João Alvaro. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SOARES, Maria Tereza Rubim Camargo (Org.). **Liderança e desenvolvimento de equipes**. Sao Paulo: Pearson, 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE A- Questionário dos colaboradores**QUESTIONÁRIO**

Este questionário tem como finalidade servir de subsídio para o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração, do acadêmico Carlos Alberto Zanluchi, sob orientação do Prof. Me. Olivo Tiago Giotto. O presente questionário é uma aplicação do Modelo de Richard Walton, sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, o mesmo foi dividido em duas partes: a primeira trata da caracterização dos respondentes; e a segunda corresponde à verificação das variáveis da QVT.

Espero a sua colaboração respondendo as questões que seguem.

Parte 1 – Dados Pessoais**1. Idade**

- 15- 20 anos
- 21- 25 anos
- 26- 35 anos
- 36- 45 anos
- 46- 55 anos

2. Gênero

- Feminino
- Masculino

3. Escolaridade

- Fundamental incompleto
- Fundamental completo
- Ensino Médio incompleto
- Ensino Médio completo
- Superior incompleto
- Superior completo
- Pós graduação em andamento
- Pós graduação completa

4. Cargo na empresa

- () Operador I
 () Operador II
 () Operador III
 () Operador de Máquina
 () Operador IV

Parte 2 – Informações - Qualidade de Vida no Trabalho

Responda as questões de acordo com sua opinião e conforme a escala abaixo:

1- Muito fraco 2- Fraco 3- Regular 4- Bom 5- Muito bom

QUESTÕES	1	2	3	4	5
5. O salário que recebe lhe dá condições para uma vida adequada.					
6. Há diferenças de salários entre profissionais da mesma atividade.					
7. Sua remuneração é inferior se comparada com a categoria no mercado de trabalho.					
8. Oferece condições de saúde e segurança.					
9. Oferece quantidade e qualidade de bons materiais para a realização do seu trabalho.					
10. O trabalho realizado por você ocasiona stress.					
11. As horas trabalhadas são suficientes para realizar suas tarefas.					
12. Têm autonomia para resolução de problemas relativos à função que exerce.					
13. Por parte da direção que eles têm interesse em implantar as sugestões que você faz.					
14. Percebe que a instituição delega a responsabilidade, o resultado, o bom desempenho e qualidade do trabalho que executam.					
15. O trabalho que desenvolve permite à utilização dos conhecimentos, experiências e habilidades que possui.					
16. A direção avalia os resultados e processos do trabalho.					
17. A direção reconhece e valoriza seus acertos na execução das tarefas.					
18. Têm chances de promoção.					
19. Incentiva a continuar seus estudos.					
20. Somente demite caso tenha motivos justos.					
21. Na instituição que trabalha existe preconceito, incluindo cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida e aparência física entre outros.					
22. Percebe que as decisões tomadas pelos gestores são justas.					
23. Percebe que a instituição procura manter a ética com os seus colaboradores.					
24. Considera que há um bom relacionamento entre colaboradores e gestores.					
25. Há espírito de comprometimento e colaboração entre os colegas.					
26. Os gestores cumprem os direitos trabalhistas.					
27. Existe respeito e individualidade no trabalho e também fora.					
28. Percebe que pode expor sua opinião, sem medo de represálias.					
29. Há normas e rotinas que devem ser seguidas que influenciam o trabalho.					
30. Percebe que o seu trabalho influencia e/ou prejudica sua vida familiar.					
31. Tem tempo disponível para fazer atividades sociais.					
32. Em seu tempo livre, pratica atividades esportivas com regularidade.					
33. Tem orgulho em dizer aonde trabalha.					
34. Seu local de trabalho é reconhecido e possui prestígio em sua comunidade.					
35. Se sente realizado com o trabalho que desenvolve.					
36. É oferecido plano de benefícios.					

37. O salário pago fornece condições para uma vida adequada (educação, lazer, saúde, etc.).					
38. Percebe que sua alimentação costuma ser saudável e suficiente para toda a família.					

APÊNDICE B- Questionário dos gestores - Liderança

Este questionário tem como finalidade servir de subsídio para o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração UPF, do acadêmico Carlos Alberto Zanluchi, sob orientação do Prof. Mr. Olivo Tiago Giotto.

DIAGNÓSTICO DAS PREFERÊNCIAS DE LIDERANÇA

Suponha que você está diante das situações abaixo descritas. Escolha a opção que você adotaria e anote a letra da alternativa escolhida na tabela abaixo, na linha **respostas**.

1. **Você vem mantendo um bom nível de relacionamento e preocupação com o bem estar da sua equipe, que vem retribuindo com níveis de produtividade crescentes. Apesar disto, nas últimas semanas, a produtividade de um membro da equipe tem caído de forma contínua e preocupante.**
 - A. Eu vou agir com rapidez e firmeza, voltar a determinar metas, estabelecer prazos e acompanhar a execução.
 - B. Eu me colocarei a disposição para compartilhar o problema com ele, mas não insistiria.
 - C. Eu vou persuadi-lo sobre a importância de cumprir as metas e os problemas que serão evitados.
 - D. Eu não interferiria e delegaria para ele a solução deste problema.

2. **Um membro da sua equipe, contratado há alguns meses, foi capacitado e você vem acompanhando e controlando sua capacidade de realizar cada etapa das tarefas exigidas pelo processo. Ele está realizando as tarefas conforme o esperado e está demonstrando cada vez mais seguro sobre sua capacidade de realizar suas tarefas com sucesso.**
 - A. Eu começaria a persuadi-lo sobre a importância do seu comprometimento com metas e prazos e as oportunidades para crescer profissionalmente na empresa.
 - B. Eu começaria a delegar tarefas e não interferiria mais.
 - C. Eu começaria a compartilhar informações e estimular sua participação na solução de problemas.
 - D. Eu continuaria a determinar metas, prazos e acompanhar a execução dos prazos e das tarefas.

- 3. Um membro da sua equipe tem comprovado preparo e segurança para realizar suas tarefas e comprometimento para cumprir metas e prazos. O processo onde ele atua está enfrentado um problema e você observa que ele está tendo dificuldades para encontrar uma solução.**
- A. Eu tentaria persuadi-lo sobre a necessidade dele agilizar e encontrar uma solução para o problema.
 - B. Eu continuaria sem interferir, delegando para ele a responsabilidade de encontrar a solução.
 - C. Eu agiria com firmeza, chamando atenção para a demora e determinaria uma solução.
 - D. Eu o encorajaria a continuar analisando o problema, compartilharia informações e recursos que poderiam contribuir para ele encontrar alternativas de solução.
- 4. Um membro da sua equipe, experiente e comprometido com metas e prazos, vem comentando a oportunidade de se introduzir uma mudança no processo em que atua. Os argumentos apresentados por ele são consistentes, fundamentados com dados e o redesenho proposto por ele é viável.**
- A. Eu iria compartilhar com ele a necessidade da mudança e o redesenho do processo.
 - B. Aceitaria a sugestão, mas deixaria claro que quem determina mudanças de processo sou eu e somente se eu estiver de acordo com o redesenho.
 - C. Vou delegar para ele a decisão sobre a mudança e não vou interferir.
 - D. Vou acolher sugestão dele, mas irei persuadi-lo a não mudar enquanto eu não estiver seguro que é hora e revisar os detalhes do redesenho.
- 5. O seu antecessor era um sujeito bastante popular. Ele foi afastado do cargo dado que o setor vem apresentando queda de desempenho há vários meses. A equipe não demonstra preocupação em cumprir suas metas e prazos, mas tem experiência e está devidamente capacitado.**
- A. Eu continuaria mantendo a delegação para a equipe decidir os seus próprios rumos.
 - B. Eu vou discutir os problemas com a equipe e persuadi-los sobre a importância de cumprir as metas.
 - C. Eu vou agir com firmeza, determinar as metas para cada membro e acompanhar a execução.
 - D. Eu vou compartilhar com a equipe a fixação das próprias metas e prazos, mas não vou pressionar.
- 6. O executivo a quem você sucedeu era bastante rígido e autoritário. Contudo, seus subordinados vinham mantendo padrões de desempenho adequados. Você deseja preservar o mesmo nível de produtividade, mas também deseja tornar o ambiente mais humano.**
- A. Eu vou começar a compartilhar informações e decisões e mostrar que os valorizo e conto com eles.
 - B. Eu não vou deixar de continuar determinando tarefas e prazos para cada funcionário.
 - C. Eu vou delegar para o grupo decidir seus próprios rumos.

	1	2	3	4	5	6
Respostas						
Gabarito						

D. Eu vou persuadi-los sobre a importância de manter o desempenho, mas não vou deixar de fixar metas e prazos.

TABELA DE RESPOSTAS

- 7. Você está planejando mudanças relevantes. Os seus subordinados têm feito sugestões quanto às mudanças necessárias e tem demonstrado iniciativa e disposição no dia-a-dia.**
- A. Eu vou determinar a mudança e supervisionar cuidadosamente a implementação.
 - B. Eu vou continuar compartilhando ideias, mas vou permitir que eles organizem a implementação.
 - C. Eu vou persuadi-los a apoiar a mudança e supervisionar cuidadosamente a implementação.
 - D. Eu vou delegar a conclusão dos estudos e permitir que eles próprios organizem a implementação.
- 8. Você atuava com um grupo que necessitava de muita orientação e determinação. Assumi a chefia de um novo setor que apresenta um elevado nível de desempenho e entrosamento. Você sente certa insegurança em relação aos novos subordinados, pois sua forma diretiva de atuar com o grupo anterior dava bons resultados.**
- A. Eu vou manter a delegação para o grupo continuar a decidir os seus próprios rumos.
 - B. Eu vou persuadi-los sobre a importância de manter o desempenho e não vou deixar de fixar metas e prazos.
 - C. Eu vou determinar tarefas e prazos para cada funcionário.
 - D. Eu vou compartilhar com o grupo a fixação das próprias metas e prazos, sem pressioná-los.
- 9. Você foi designado por seu superior para substituir a coordenação de um grupo de trabalho incumbido de apresentar recomendações para mudança. Este trabalho está bastante atrasado. O grupo atua de forma dispersa e nas reuniões, além de baixa frequência, discute questões de interesse pessoal. Contudo, não existe dúvida que o grupo possui qualificações necessárias para colaborar no projeto.**
- A. Eu vou manter a delegação para o grupo continuar a decidir os seus próprios rumos.
 - B. Eu vou discutir os problemas com o grupo e persuadi-los sobre a importância de cumprir as metas.
 - C. Eu vou agir com firmeza, determinar as metas para cada membro e acompanhar a execução.
 - D. Eu vou compartilhar com o grupo a fixação das próprias metas e prazos, sem pressioná-los.
- 10. Um subordinado seu tem demonstrado aptidão para assumir responsabilidades, mas está apresentando um desempenho abaixo do esperado. As metas foram fixadas junto com ele, recentemente.**
- A. Eu vou compartilhar com ele a fixação das metas e prazos, sem pressioná-lo.
 - B. Eu vou agir com rapidez e firmeza, determinar as metas e acompanhar a execução.
 - C. Eu vou delegar para o subordinado decidir o seu próprio rumo.
 - D. Eu vou discutir o problema com ele e persuadi-lo sobre a importância de cumprir as metas.

- 11. Um subordinado tem demonstrado desempenho crescente, porém, tem manifestado também crescente irritação pelas constantes cobranças sobre metas e prazos.**
- A. Eu não vou deixar de continuar determinando as tarefas e prazos.
 - B. Eu vou compartilhar com ele a fixação das metas e prazos, acompanhar seu desempenho, sem pressioná-lo.
 - C. Discutiria com ele o seu desempenho com a intenção de persuadi-lo sobre a necessidade de adotar novos procedimentos.
 - D. Eu vou delegar para o subordinado decidir o seu próprio rumo.
- 12. Os seus subordinados apresentam qualificações adequadas às funções que exercem. Contudo, você vem percebendo a existência de conflitos entre eles. Trata-se de um grupo com uma ótima folha de serviços, que vem atingindo as suas metas a curto e longo prazo. Até o momento, nenhum de seus subordinados apresentou qualquer preocupação com respeito à existência de conflitos.**
- A. Eu vou discutir o problema com o grupo e persuadi-los sobre a importância de uma solução
 - B. Eu vou manter a delegação para o grupo continuar a decidir os seus próprios rumos.
 - C. Eu agiria com rapidez e firmeza para determinar uma mudança no curso dos acontecimentos.
 - D. Eu vou me colocar à disposição do grupo para compartilhar o problema, sem pressioná-los.

TABELA DE RESPOSTAS

Questões						
	7	8	9	10	11	12
Respostas						
Gabarito						