

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

**PRICILA MONTANHA**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UMA INDÚSTRIA DE**  
**SACOLAS ECOLÓGICAS**

**SARANDI**

**2015**

**PRICILA MONTANHA**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UMA INDÚSTRIA DE  
SACOLAS ECOLÓGICAS**

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus Sarandi, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Olivo Tiago Giotto

**SARANDI**

2015

**PRICILA MONTANHA**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UMA INDÚSTRIA DE  
SACOLAS ECOLÓGICAS**

Estágio Supervisionado aprovado em \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus Sarandi, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Me. Olivo Tiago Giotto  
UPF – Orientador

Prof.  
UPF

Prof.  
UPF

**SARANDI**

2015

Dedico este trabalho a Deus, meus pais, meu esposo e meus filhos, por todo o carinho e dedicação, por estarem sempre ao meu lado, me apoiando e incentivando para que eu nunca desistisse.

Às minhas colegas de faculdade, pela mão amiga e companheira, pelo auxílio e dedicação de todas as horas.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, meu Ser Superior que me guia pelos caminhos do bem, por me abençoar e me dar força nos momentos que mais precisei.

Agradeço aos meus pais Pedro e Eva, pelo esforço constante, para que eu pudesse chegar até aqui, por estarem sempre ao meu lado, me apoiando e acreditando em meu potencial.

Ao meu esposo Cleber pelo companheirismo, respeito, apoio e dedicação durante todo o período de faculdade, e principalmente por ter dado todo amor e carinho aos nossos filhos, nos momentos que estive fora.

Aos amigos, de perto e de longe, pela amizade verdadeira, pelo respeito e pelo ombro sempre aconchegante.

Agradeço em especial as minhas queridas colegas e amigas de faculdade, pelos momentos vividos, que jamais serão esquecidos, pelas horas boas e as não tão boas assim, por estarem ao meu lado nas horas de dúvidas, angústias e tristezas, e principalmente pelos momentos de alegrias que passamos juntas. Juliane, Maríndia, Géssica, Eliane, Emanuelle e Débora, meu muito obrigado.

Aos demais colegas de faculdade, por dividirem, diariamente, suas dúvidas e conhecimentos.

Agradeço muito ao meu orientador, professor Olivo Tiago Giotto, pelo apoio, auxílio, compreensão, dedicação, paciência e ensinamento constante. Foi um grande mestre. Agradeço a todos os professores, que desde o início fizeram parte deste processo de aprendizagem.

Agradeço também, aos proprietários da empresa (Gerri e Ciliandra), por disponibilizarem seu local de trabalho para que eu pudesse desenvolver meu projeto, pela colaboração na participação do desenvolvimento do trabalho.

Aos meus filhos Lorenzo e Valentim, pela compreensão, amor e carinho.

A todos que acreditaram na força da educação para diminuir as diferenças e construir uma sociedade mais humana.

## RESUMO

MONTANHA, Pricila. **Qualidade de vida no trabalho em uma Indústria de Sacolas Ecológicas**. 2015. 83 fl. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2015.

O presente trabalho tem como objetivo estudar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), e os principais fatores determinantes para se ter qualidade de vida no trabalho, avaliando assim, a percepção dos gestores e empregados. Trata-se de um estudo realizado numa Indústria de Sacolas Ecológicas. Quanto ao procedimento metodológico, trata-se de uma pesquisa descritiva, aplicada com os 7 empregados e os 2 gestores, que responderam ao questionário aplicado, adaptado ao modelo de Richard Walton, sobre os oito critérios de QVT, sendo eles: compensação justa e adequada, ambiente e condições de trabalho, uso e desenvolvimento da capacidade humana, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida e relevância social do trabalho. Apresentou-se, assim, um *censo*. Após a coleta dos dados, os mesmos foram tabulados e aplicados em tabelas, para melhor interpretação e visualização dos resultados. De um modo geral, o grau de QVT foi avaliado como satisfatório, porém ainda possui algumas deficiências que precisam ser melhoradas, para que possa aumentar o nível de QVT da empresa, tais como: salário recebido pelos empregados, aumentar o número de intervalo entre a jornada de trabalho, implantar as sugestões feitas pelos empregados, incentivar os empregados a continuar os estudos.

Palavra- chave: Gestão de Pessoas. Qualidade de Vida no Trabalho.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1-</b> Fases evolutivas da Gestão de Pessoal.....	18
<b>Figura 2-</b> Hierarquia das Necessidades Humanas Segundo Maslow.....	26
<b>Figura 3-</b> Fatores de motivação segundo Herzberg.....	29
<b>Figura 4-</b> Modelo de expectativa aplicado.....	31

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1-</b> Quadro comparativo das teorias X e Y de McGregor.....	27
<b>Quadro 2</b> – Modelo de Walton para Aferição de QVT.....	37
<b>Quadro 3</b> – Plano de ação.....	63

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1-</b> Faixa etária.....	44
<b>Tabela 2-</b> Gênero.....	44
<b>Tabela 3-</b> Grau de Escolaridade.....	44
<b>Tabela 4-</b> Compensação justa e adequada (empregados).....	45
<b>Tabela 5-</b> Compensação justa e adequada (gestores).....	46
<b>Tabela 6-</b> Ambiente e condições de trabalho (empregados).....	47
<b>Tabela 7-</b> Ambiente e condições de trabalho (gestores).....	48
<b>Tabela 8-</b> Uso e desenvolvimento da capacidade humana (empregados).....	49
<b>Tabela 9-</b> Uso e desenvolvimento da capacidade humana (gestores).....	50
<b>Tabela 10-</b> Oportunidade de crescimento e segurança (empregados).....	51
<b>Tabela 11-</b> Oportunidade de crescimento e segurança (gestores).....	52
<b>Tabela 12-</b> Integração social na organização (empregados).....	53
<b>Tabela 13-</b> Integração social na organização (gestores).....	54
<b>Tabela 14-</b> Constitucionalismo (empregados).....	55
<b>Tabela 15-</b> Constitucionalismo (gestores).....	56
<b>Tabela 16-</b> Trabalho e espaço total de vida (empregados).....	57
<b>Tabela 17-</b> Trabalho e espaço total de vida (gestores).....	57
<b>Tabela 18-</b> Relevância social do trabalho (empregados).....	58
<b>Tabela 19-</b> Relevância social do trabalho (gestores).....	59
<b>Tabela 20-</b> Média geral das variáveis (empregados).....	60
<b>Tabela 21-</b> Média geral das variáveis (gestores).....	60

## **LISTA DE SIGLAS**

AD – Avaliação de desempenho

IDORT – Instituto relacionado às práticas de relações do trabalho

RH – Recursos Humanos

QVT – Qualidade de vida no trabalho

SENAI – Sistema de treinamento e supervisão de pessoal

SESI – Serviço social das indústrias

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO.....	13
1.2	OBJETIVOS.....	14
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>16</b>
2.1	GESTÃO DE PESSOAS.....	16
<b>2.1.1</b>	<b>Origens, Conceitos e Evoluções.....</b>	<b>17</b>
2.2	PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	19
<b>2.2.1</b>	<b>Processo de atração e seleção de pessoas.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Processo de Avaliação de Desempenho de Pessoas.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.4</b>	<b>Processo de Remuneração.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.5</b>	<b>Processo de Saúde e Segurança no trabalho.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.6</b>	<b>Processo de Relações Trabalhistas.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.7</b>	<b>Processo de Monitoramento de pessoas.....</b>	<b>22</b>
2.3	LIDERANÇA.....	23
2.4	MOTIVAÇÃO.....	24
<b>2.4.1</b>	<b>Pirâmide de Maslow.....</b>	<b>25</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Teoria X e Teoria Y.....</b>	<b>26</b>
<b>2.4.3</b>	<b>Teoria dos Dois Fatores.....</b>	<b>28</b>
<b>2.4.4</b>	<b>Teoria de McClelland.....</b>	<b>29</b>
<b>2.4.5</b>	<b>Teoria de Vroom.....</b>	<b>30</b>
2.5	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	31
<b>2.5.1</b>	<b>Origens, Conceitos e Evolução.....</b>	<b>32</b>
<b>2.5.2</b>	<b>Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho.....</b>	<b>33</b>

2.5.2.1	<i>Modelo de Nadler e Lawler</i> .....	33
2.5.2.2	<i>Modelo de Hackkman e Oldhan</i> .....	34
2.5.2.3	<i>Modelo de Westley</i> .....	35
2.5.2.4	<i>Modelo de Werther e Davis</i> .....	36
2.5.2.5	<i>Modelo de Walton</i> .....	36
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>38</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	38
3.2	VARIÁVEIS DE ESTUDO.....	39
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	40
3.4	PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	40
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	41
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>43</b>
4.1	ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	43
4.2	SUGESTÕES.....	61
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>66</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>68</b>
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>72</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Diversos são os fatores que incidem na performance do empregado, um deles consiste na preocupação e na prática dos gestores em atender as necessidades individuais de seu empregado, a fim de manter o equilíbrio tanto interno quanto externo no que tange a satisfação e motivação de seus empregados.

Há, por óbvio, neste contexto de globalização um imperativo ambiental, ou seja, na maioria das vezes a organização apenas reage aos acontecimentos do mercado, dessa forma o sucesso ou fracasso das organizações começa com seus empregados satisfeitos e motivados, neste sentido a qualidade de vida no trabalho é um tema muito importante e que interessa muito, tanto os gestores de uma organização bem como todos os empregados. Um empregado que trabalha em boas condições tende a aumentar muito a sua produtividade, conseqüentemente aumentando a lucratividade da organização. Entender como está o ambiente em que seu empregado está inserido é essencial, pois a partir daí a empresa poderá tomar as atitudes necessárias ao bom andamento das atividades dentro da organização.

Segundo Limongi-França (2007, p.167, 168) a qualidade de vida no trabalho- QVT pode ser avaliada de forma diferente, dependendo assim da percepção de cada um sobre o assunto. No entendimento das pessoas, a qualidade de vida no trabalho tem muito a ver com a sensação de bem estar. As pessoas buscam também atender as suas necessidades individuais, sociais, econômicas e expectativa de vida. No trabalho, a qualidade de vida pode ser avaliada, como um ambiente bom para se trabalhar, tendo boas condições físicas, procurando também manter bons padrões de relacionamento. Do ponto de vista da pessoa, qualidade de vida no trabalho é sinônimo de valorização da organização, com seus colaboradores, esperando sempre o reconhecimento.

A partir de tal definição pode-se afirmar que a qualidade de vida no trabalho é caracterizada por um conjunto de requisitos essenciais para o bom andamento e

funcionamento da organização, sendo assim, um empregado motivado e em boas condições de trabalho tende a produzir muito mais, fazendo com que a organização se torne cada vez mais competitiva.

As pessoas são os atores das organizações. São as pessoas que tomam as decisões em nome das organizações. São agentes econômicos que tem como objetivo maximizar sua satisfação. Portanto, todas as atividades econômicas e administrativas são conduzidas pelas pessoas, procurando satisfazer suas necessidades, seus desejos e até mesmo seus caprichos (LACOMBE, 2008, p. 17).

Diante de tal afirmação é perceptível a forma como o empregado é importante para toda a organização, sendo assim, empregados motivados, em um bom ambiente de trabalho, em condições físicas, psicológicas e sociais adequadas, irão trazer para a organização todo seu empenho e dedicação, bem como todas as suas experiências profissionais já vividas, buscando também a inovação que é muito importante para que a organização alcance todos os objetivos almejados.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

O presente trabalho busca estudar a qualidade de vida no trabalho dos empregados da Indústria de Sacolas Ecológicas. A empresa está no mercado há onze anos, e conta com sete empregados e dois gestores. Em pequenos grupos, as relações interpessoais tendem a ser mais fortes e, por isso, eventuais insatisfações se propagam de forma muito rápida para todo o grupo funcional. Neste sentido, manter bons níveis de qualidade de vida no trabalho é uma das preocupações dos gestores, que consideram a manutenção de um bom ambiente de trabalho como algo essencial para manter elevados os níveis de integração e motivação da equipe.

Para o bom desenvolvimento da organização é essencial que seus empregados estejam satisfeitos e motivados com o ambiente em que estão inseridos, pois além de passar uma boa parte do dia ali, os níveis de produtividade de empregados motivados tendem a serem maiores.

Gil (2001, p. 44) afirma que:

Para que as empresas tornem-se competitivas, é necessário que seus recursos humanos apresentem elevados níveis de produtividade. Tanto é que quando se fala da vantagem competitiva das nações, costuma-se apresentar os índices de produtividade de sua mão-de-obra. Essa produtividade de sua mão-de-obra. Essa produtividade por sua vez, depende de dois fatores: capacitação e motivação.

O estudo irá contribuir para toda a organização bem como para todos os seus empregados, pois irá detectar quais são as reais necessidades e desejos, mostrando também possíveis falhas no processo de qualidade de vida, buscando assim melhorar o clima organizacional.

Pode-se afirmar que o meio que envolve a QVT é amplo, caracterizada essa por fatores que podem prejudicar os empregados, tendo assim reflexo direto na organização. Dessa forma, faz-se necessário aprofundar um pouco mais o estudo, buscando entender como é o ambiente de trabalho, como são as relações interpessoais, se a jornada é adequada aos empregados, se há necessidade do uso de equipamento de proteção individual e se as leis e normas trabalhistas são respeitadas pela organização.

As práticas inadequadas no ambiente de trabalho podem gerar grandes riscos para a saúde física e mental dos empregados, levando assim a organização ao fracasso. Portanto os gestores irão buscar novas formas de gestão de pessoas, com o objetivo de atender e satisfazer a todos os seus empregados, que são peças importantes para o bom andamento e crescimento da organização.

Assim o trabalho em estudo busca saber: quais os níveis de qualidade de vida no trabalho na Indústria de Sacolas Ecológicas?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar quais os níveis de qualidade de vida no trabalho na Indústria de Sacolas Ecológicas.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os fatores considerados determinantes para se ter qualidade de vida no trabalho.
- Mensurar os dados obtidos referentes à qualidade de vida no trabalho.
- Analisar os dados levantados, buscando saber quais os pontos considerados mais importantes para a obtenção da qualidade de vida no trabalho.
- Desenvolver um conjunto de recomendações para otimizar a qualidade de vida no trabalho na Indústria de Sacolas Ecológicas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir serão citados alguns conceitos importantes na área de Gestão de Pessoas, na percepção de diferentes autores. Neste capítulo serão apresentadas as origens, conceitos e evoluções da Gestão de Pessoas, bem como as origens, evoluções e modelos da qualidade de vida no trabalho.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Por se tratar de uma área que influencia em todos os outros setores da organização, a Gestão de Pessoas merece ser estudada a fundo, com o intuito de conhecer e entender todos os empregados, que são o alicerce para o sucesso de qualquer organização.

Para Gil (2001, p. 17) “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Segundo Chiavenato (2014, p. 11):

As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí, a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários . As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o investimento dos funcionários . E quando uma organização está realmente voltada para as pessoas, sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença.

Ao afirmar isso Chiavenato (2014) nos mostra o quão as pessoas são importantes para o sucesso da organização, principalmente aquelas voltadas diretamente para o interior das

empresas, pessoas estas que quando motivadas, trabalhando em um clima organizacional agradável e recebendo o reconhecimento por seus serviços prestados irão dar o seu melhor, fazendo com que a organização também alcance os objetivos almejados.

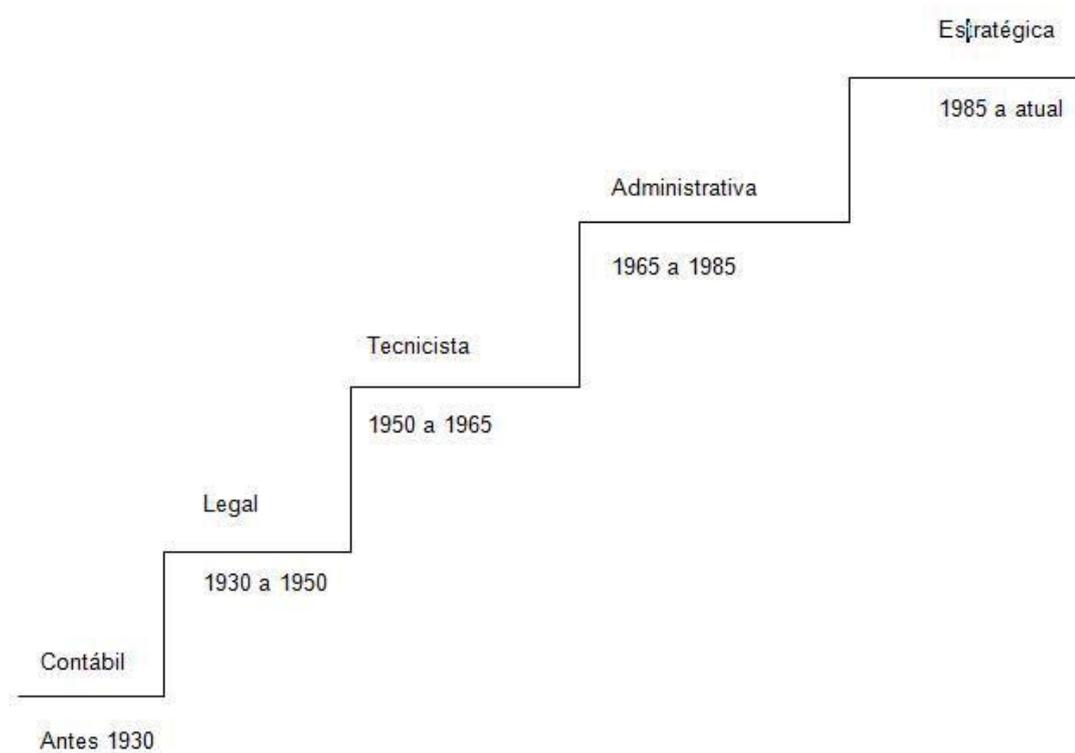
Segundo Vergara (2014, p. 9) a Gestão de Pessoas é um tema de suma importância. Primeiro, porque é no interior das empresas que passamos a maior parte de nossas vidas. Segundo, porque as empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver em pessoas a definir-lhes a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de marketing, a administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações.

### **2.1.1 Origens, Conceitos e Evoluções**

O processo de recursos humanos vem de aproximadamente dois séculos. Com a vinda da Corte Portuguesa para o Brasil, iniciou-se os primeiros sistemas de produção. Foi nessa época também, que surgiram os primeiros indícios de escravidão. Posteriormente começam as guerras e a necessidade de preparar rapidamente as forças militares, marco na história das relações de trabalho. Nos anos 40 os americanos introduzem o Sistema de Treinamento e Supervisão de Pessoal (SENAI) órgão preparador de mão-de-obra para a indústria brasileira, ainda foi criado o Serviço Social das Indústrias (SESI) e Instituto relacionado às práticas de relações do trabalho (Idort) composto por engenheiros americanos. Porém, ao longo de todos esses anos a gestão de pessoas foi pouco estudada (LIMONGI FRANÇA, 2007 p. 8).

Pode-se perceber que em todo esse tempo, a preocupação maior dos autores de todos os processos citados acima era em si com a produção, não dando a devida importância às pessoas que executavam esses processos.

Para Araújo e Garcia (2010, p. 2) “no século XX a administração de pessoal, como ficou conhecida após 1930, tinha como funções básicas o recrutamento e a seleção de pessoas, que eram desenvolvidas quase que ao mesmo tempo”.



**Figura 1- Fases evolutivas da Gestão de Pessoal**

**Fonte:** Marras (2011, p. 11).

Na fase contábil os trabalhadores eram vistos sob o enfoque contábil, comprava-se mão-de-obra e, portanto, as entradas e saídas dessa compra deveriam ser registradas contabilmente (MARRAS, 2011).

A fase legal foi caracterizada por uma nova função a de chefe de pessoal, que antes não existia, este novo cargo foi criado para acompanhar as recém-criadas leis trabalhistas (MARRAS, 2011).

A fase tecnicista marcou uma nova era no Brasil, nesta fase foi implementada a indústria automobilística, o RH passou a treinar, recrutar e selecionar pessoas, bem como fatores como cargos e salários, entre outros benefícios (MARRAS, 2011).

Na fase administrativa ou sindicalista o antes gerente de relações industriais passou a ser chamado de gerente de recursos humanos, objetivando que se passasse de uma base burocrática para humanista (MARRAS, 2011).

E por fim, a fase estratégica foi marcada pela introdução de planejamento estratégico, nessa fase houve a preocupação não mais só com o presente, mas com o futuro das organizações (MARRAS, 2011).

Para Gil (2001, p. 17) “gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam na organização para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Segundo Chiavenato (1999, p. 06) a gestão de pessoas é uma área sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de alguns aspectos, como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, entre outros.

## 2.2. PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Por se tratar de um dos elementos mais importantes da organização, as pessoas são consideradas peças chaves para se obter sucesso, pois são através de seu conhecimento, esforço, dedicação e empenho, faz com que a organização tenha um diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes.

A seguir, veremos os processos de gestão de pessoas, na percepção de diferentes autores.

### 2.2.1 Processo de atração e seleção de pessoas

Para Spector (2010, p. 201) o número de trabalhadores na linha da produção diminui, gradativamente, na mesma intensidade em que se aumenta a necessidade por técnicos. Essa é uma tendência comum nas indústrias. A seleção poderia substituir os operários da linha de montagem por técnicos, mas o treinamento transformaria os operários em técnicos.

A competitividade no mercado global leva as organizações a utilizarem a seleção como uma estratégia, buscando assim atrair indivíduos que almejem não só o sucesso profissional, mas também assumam a responsabilidade de promover a lucratividade e a rentabilidade da organização (GALPERIN; FERRAS e SOBOLL, 2015).

Para Chiavenato *apud* Araújo e Garcia (2010, p. 11) a palavra chave desta definição é identificação, pois recrutar não pode ser entendido como sinônimo de atrair pessoas, pelo

contrário, a função do recrutamento é suprir as necessidades existentes na organização, ou seja, abastecer adequadamente o processo de seleção.

### **2.2.2 Processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas**

Segundo Spector (2010, p. 201) o treinamento tem a vantagem de ser menos intenso aos atuais colaboradores além de trazer benefícios consideráveis, já que aprendem uma habilidade nova e mais adequada ao mercado. O treinamento também é necessário quando a oferta de pessoas com as habilidades necessárias no mercado não é satisfatória, situação esta que tem se tornando cada vez mais comum. Essa situação implicou uma mudança no momento da contratação, passando de uma abordagem pura de seleção de recursos humanos para uma abordagem de treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Milkovich e Boudreau (2000, p. 31) argumentam, que:

O desenvolvimento das pessoas e as atividades de treinamento estão entre as atribuições mais comuns e mais caras da administração de RH. Tais atividades têm por finalidade ensinar novas habilidades, melhorar as já existentes, afetando as atitudes dos empregados. Por exemplo, pessoas recém-contratadas normalmente passam por uma sessão de orientação logo após entrarem para a organização. A orientação faz com que elas se sintam parte do grupo. As atividades de desenvolvimento são um meio poderoso para aumentar a eficiência e a justiça interna da organização, especialmente quando integradas a outras atividades de RH.

Faria e Leal *apud* Galperin; Ferras e Soboll (2015), comentam que a partir da década de 1930, o treinamento passou a ser caracterizado como uma atividade administrativa e não mais como uma atividade de produção, tendo como foco o perfil dos trabalhadores. Após 1950, os programas de treinamento, passam a valorizar aspectos como motivação, expectativas e valores relacionados ao desempenho do indivíduo.

### **2.2.3 Processo de Avaliação de Desempenho de Pessoas**

Segundo Spector (2010, p. 111) a avaliação do desempenho é um processo composto de duas etapas, onde a primeira é a definição do que significa bom desempenho, seguida pela

implementação de um procedimento para avaliar os funcionários, determinando quanto eles satisfazem tais critérios.

Para Milkovich e Boudreau (2000, p. 98) “a avaliação de desempenho procura fornecer aos empregados informações sobre sua própria atuação, de forma que possam aperfeiçoá-la sem diminuir sua independência e motivação para fazer um bom trabalho”.

Para Marras (2011, p. 165) “avaliação de desempenho (AD) é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimento, metas, habilidades, etc)”.

#### **2.2.4 Processo de Remuneração**

Remunerar é responsabilidade de um dos subsistemas mais importantes da administração de recursos humanos. O setor de remuneração, também é conhecido como setor de cargos salários (MARRAS, 2011, p. 77).

No entendimento de Chiavenato (2014, p. 239):

Ninguém trabalha de graça. E ninguém investe esforço, dedicação, vibração e competências sem esperar um retorno adequado desse investimento. As pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados. Elas estão dispostas a se dedicar ao trabalho e às metas e objetivos da organização desde que isso lhes traga algum retorno significativo.

Para Milkovich e Boudreau (2006, p. 381) “a remuneração inclui o retorno financeiro e os serviços e benefícios tangíveis que os empregados recebem como parte de pagamento em uma relação de trabalho”.

#### **2.2.5 Processo de Saúde e Segurança no trabalho**

Para Marras (2011, p. 200) a segurança no trabalho, também conhecida por segurança industrial tem como preocupação fundamental a prevenção de acidentes, buscando conscientizar o trabalhador a proteger a sua própria vida e a dos companheiros. Portanto é um programa educativo, de constância e de fixação de valores do que um programa técnico.

A saúde do trabalho atua em três diferentes áreas, que são elas: medicina preventiva – que tem por objetivo a prevenção e o controle de doenças que por diversas vezes impossibilitam os trabalhadores de exercer suas atividades. A prevenção sanitária – tem por objetivo a vigilância sanitária, do ambiente, a fim de não representar risco à vida, assegurando condições ambientais adequadas aos integrantes da organização. Medicina ocupacional – objetiva adaptar as pessoas da organização a sua função, prevenindo-as contra riscos de agentes prejudiciais à saúde (ARAÚJO e GARCIA, 2010, p. 176).

Segundo Spector (2010, p. 413) as condições físicas do trabalho tendem a ter efeitos físicos direto nas pessoas. Algumas vezes, esses efeitos são imediatos, mas geralmente ocorrem após um longo período de tempo. Quando uma doença leva muito tempo para se desenvolver, pode ser difícil determinar o que a provocou. Muitas vezes é possível dar passos para evitar ou minimizar a exposição a essas condições por meio de adoção de procedimento de segurança.

### **2.2.6 Processo de Relações Trabalhistas**

Segundo Milkovich e Boudreau (2006, p. 456) “Relações Trabalhistas referem-se ao relacionamento contínuo entre um grupo definido de empregados (representado por uma associação ou sindicato) e um empregador”.

Para (Araújo e Garcia, 2010, p. 331) relações trabalhistas constitui um sistema. que será influenciado pelos interesses do grupo dominante, mesmo se as regras, algumas vezes impostas pelos interesses do grupo dominante pretendam, em parte, permitir a busca de maior equalização entre os grupos.

Para Marras (2011, p. 228) o processo trabalhista tem início a partir de uma insatisfação do empregado (ou ex-empregado). Ele contrata um advogado para representá-lo numa reclamatória (documento que indica as razões pelas quais ele entende que teve seus direitos feridos pela empresa) na Justiça do Trabalho.

### 2.2.7 Processo de Monitoramento de pessoas

Monitorar significa seguir, acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas dentro de determinados limites de variação. Preferimos a palavra monitorar em vez de controlar, a fim de evitar o significado de fiscalização externa e de subordinação, estreita a regras e regulamentos impostos (CHIAVENATO, 2005, p. 458).

O monitoramento do comprometimento dos funcionários não precisa ser complicado. A empresa de consultoria Accenture utiliza um método de três etapas conhecido como “falar, ficar e lutar”. Primeiro é avaliado o quão positivo o funcionário fala sobre a empresa e a recomenda aos outros. Em segundo lugar, olha quem fica na empresa, e por quê. Em terceiro lugar, observa o “lutar”. Por exemplo, até onde os empregados podem ir, além de apenas cumprir com as tarefas (DESSLER, 2015, p. 234).

Para Romero; Silva e Kops (2013, p. 88) “monitorar nada mais é do que a gestão integrada e informatizada de todos os sistemas que fornecem o apoio necessário à tomada de decisões por parte dos gestores de pessoas”.

## 2.3 LIDERANÇA

Para Vecchio (2009, p. 146) “liderança pode ser definida como um processo pelo qual uma pessoa tenta levar os membros de uma organização a fazer algo que deseja”.

Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 359) argumentam que:

Definimos liderança como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos. A origem dessa influência pode ser formal, como a que é conferida por um cargo de direção em uma organização. No entanto, nem todos os líderes são administradores, nem todos os administradores são líderes.

Segundo Vergara (2014, p. 74) nem todo o chefe é líder, e nem todo o líder é chefe. Há pessoas que, mesmo ocupando cargos de chefia, não exercem liderança. O máximo que conseguem é se fazer obedecer por coação, ou por interesse particular das pessoas a que chefiam.

Vergara (2014) destaca ainda que: “dificilmente, missão, visão, e objetivos seriam alcançados sem que houvesse liderança, uma vez que as empresas, como qualquer coletividade, são movidas por movimento contrário de cooperação e de conflito”.

## 2.4 MOTIVAÇÃO

Para Marras (2011, p. 25) “a motivação humana é um tema que vem polarizando as atenções dos cientistas e estudiosos desde o início do século XX, quando oficialmente se tem notícias das primeiras pesquisas e estudos científicos nessa área”.

Segundo Chiavenato (2009, p. 51):

O ciclo motivacional começa com o surgimento de uma necessidade. A necessidade é uma força dinâmica e persistente que provoca comportamento. Toda vez que surge uma necessidade, esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento, ou ação, capaz de descarregar a tensão ou de livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio.

A motivação pode ser definida como o esforço de cada indivíduo para alcançar qualquer objetivo. Há, portanto, três elementos que podemos usar em nossa definição: intensidade, direção e persistência. Intensidade pode ser compreendida como quanto esforço a pessoa depende, porém não é capaz de levar a resultados favoráveis de desempenho, a menos que seja direcionada a uma direção que favoreça a organização. Persistência é quanto uma pessoa consegue manter seus esforços, sendo assim, os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam alcançados (ROBBINS; JUDGE e SOBRAL, 2010, p. 197).

A competitividade no mercado está cada vez maior, pensando assim, as empresas buscam motivar cada vez mais seus colaboradores, pois empregados motivados tendem a proporcionar melhores resultados para a empresa, sendo assim motivação pode ser definida como o principal combustível para a empresa (GIL, 2001).

A explicação do comportamento organizacional fundamenta-se no comportamento individual das pessoas. É necessário conhecer as necessidades humanas para compreender o comportamento humano e utilizar a motivação como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida nas organizações (CHIAVENATO, 2010, p. 117).

### 2.4.1 Pirâmide de Maslow

De acordo com Marras (2011, p. 26), Abraham H. Maslow foi professor de psicologia, com o livro *Motivation and personality* e tornou-se conhecido pela sua teoria de hierarquização das necessidades humanas.

Para Vecchio (2009, p. 75) as necessidades podem ser classificadas no âmbito de uma hierarquia, sendo as de posição inferior, denominadas de ordem de sobrevivência ou necessidades primárias, precisam ser satisfeitas para assegurar a própria existência e segurança do indivíduo. As necessidades de crescimento ou secundárias relacionam-se ao desenvolvimento pessoal e a realização do potencial de cada um.

A existência da hierarquia nas necessidades humanas como premissa básica da teoria de Maslow explica que: os indivíduos possuem necessidades distintas de acordo com uma série de variáveis intrínsecas e/ ou extrínsecas, e somente passam a buscar a satisfação de uma necessidade de nível superior, imediatamente quando a inferior já estiver satisfeita de modo pleno (MARRAS, 2011, p. 26).



**Figura 2- Hierarquia das Necessidades Humanas Segundo Maslow**  
Fonte: Chiavenato (2011, p. 309).

Segundo Chiavenato (2004, p. 66- 67):

- Necessidades fisiológicas: constitui o nível mais baixo das necessidades humanas, englobam as são necessidades inatas, como de alimentação, sono e repouso, abrigo ou de desejo sexual (reprodução da espécie).

- Necessidades de segurança: corresponde ao segundo nível das necessidades humanas. Proteção de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato, surge no comportamento humano quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas.

- Necessidades sociais: estão relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas. Fazem parte as necessidades de associação, aceitação por parte dos colegas, troca de amizade afeto e amor.

- Necessidades de estima: correspondem aquelas de como a pessoa se vê e se avalia, ou seja, auto-avaliação e auto-estima envolvendo a autoconfiança, status, reconhecimento social.

- Necessidade de auto-realização: são as aquelas mais elevadas, que levam as pessoas a tentar realizar seu próprio potencial e se desenvolver continuamente ao longo de toda a vida.

#### **2.4.2 Teoria X e Teoria Y**

Segundo Gil (2001, p. 2006):

A maneira de pensar dos gerentes influencia significativamente o comportamento das pessoas com quem convivem. Por isso, convém que eles conheçam suas características pessoais, especialmente suas ambições profissionais, antes de tentar motivar os outros.

Douglas McGregor propôs duas visões diferentes do ser humano. Uma negativa, chamada X e outra positiva chamada Y, após observar a maneira como os gestores tratavam seus funcionários, McGregor conclui que a visão de acordo com as teorias baseia-se em certos conjuntos de premissas e que tendem a moldar o próprio comportamento em relação aos funcionários (ROBBINS; JUDGE e SOBRAL, 2010, p. 198).

No entendimento de Lacombe (2008, p.110):

A teoria X, segundo McGregor, é praticada pelos administradores que não acreditam nas pessoas e impõem forte dependência dos subordinados em relação às chefias. Ela pressupõe que o ser humano tem aversão ao trabalho e, portanto, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição e premiada materialmente para se esforçar e produzir de forma eficiente e eficaz.

A teoria Y tem uma visão oposta: pressupõe que o ser humano aceita responsabilidades e pode considerar o trabalho da mesma forma que um jogo. Para produzir de forma eficiente e eficaz, as pessoas devem ser motivadas em função das suas necessidades específicas, que podem incluir o relacionamento no trabalho, a perspectiva de valorização profissional e pessoal e o desafio de um projeto profissional interessante.

Segundo Marras (2011, p. 27), McGregor denomina duas teorias X e Y, essas teorias mostram duas formas distintas de “ser” do trabalhador, ou duas formas de “ver” o trabalhador. Tal teoria tem o objetivo de reforçar e instrumentalizar ainda mais a maneira de ver as pessoas na sociedade industrial: não somente como membros de um grupo, mas, principalmente, como indivíduo.

O quadro a seguir mostra como a teoria X tem uma visão diferenciada em relação à teoria Y.

TEORIA X	TEORIA Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas são preguiçosas e indolentes.</li> <li>• As pessoas tendem a evitar o trabalho.</li> <li>• As pessoas evitam a responsabilidade para se sentir seguras.</li> <li>• As pessoas são ingênuas e sem iniciativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas gostam do trabalho que exercem e são esforçadas e dedicadas.</li> <li>• As pessoas consideram o trabalho como algo natural a ser realizado.</li> <li>• As pessoas podem controlar e assumir responsabilidades.</li> <li>• As pessoas são criativas e competentes.</li> </ul>

**Quadro 1-** Quadro comparativo das teorias X e Y de McGregor

**Fonte:** Motta e Vasconcelos (2006, p. 69).

### 2.4.3 Teoria dos Dois Fatores

Segundo Vecchio (2009, p. 77) a teoria dos dois fatores é a que mais influencia a motivação no trabalho. Após pesquisa realizada por Herzberg, constatou-se que os fatores relacionados à sensação de satisfação eram diferentes dos que resultavam em insatisfação. Os fatores que geravam satisfação, foram denominados de fatores motivadores, sendo esses ligados ao avanço da carreira, reconhecimento, senso de responsabilidade e de realização. Já os fatores que geravam insatisfação, foram denominados de fatores de higiene, sendo relacionadas com segurança no emprego, políticas da companhia, relações interpessoais e condições de trabalho.

Para Chiavenato (2004, p. 69):

Fatores higiênicos. Referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes etc. Correspondem à perspectiva ambiental e constituem os fatores tradicionalmente utilizados pela organização para se obter motivação dos empregados.

Fatores motivacionais. Referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. O termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional manifestados por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem desafio significado no trabalho.

Lacombe (2008, p.78) acredita que os fatores motivadores são internos, estando esses dentro de cada um de nós. Já os fatores higiênicos são externos. Afirma ainda que o oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas ausência de satisfação no trabalho é que é o oposto de insatisfação no trabalho. Fatores higiênicos contribuem para evitar a insatisfação no trabalho, porém não promovem a satisfação no trabalho, já os fatores motivadores, contribuem para a satisfação no trabalho, mas não para diminuir a insatisfação no trabalho.



**Figura 3- Fatores de motivação segundo Herzberg**  
**Fonte:** Lacombe (2008, p.78).

De acordo com a figura 3, Chiavenato (2010, p.120) entende que, quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação dos funcionários; caso elevem a satisfação, não conseguem sustentá-la por muito tempo. Quando são precários, eles provocam a insatisfação dos funcionários. São assim denominados, pois apenas evitam a insatisfação, não provocam a satisfação

O efeito dos fatores motivacionais é profundo e estável. Pois quando são bons eles provocam a satisfação nas pessoas. Porém, quando precários, evitam a satisfação (CHIAVENATO, 2010, p. 120).

#### 2.4.4 Teoria de McClelland

Segundo McClelland a motivação muda conforme a necessidade de cada indivíduo, as quais se manifestam com determinada intensidade em determinados momentos, necessidades essas que são de: realização, poder e associação (LIMONGI FRANÇA, 2005, p. 24).

McClelland desenvolveu uma teoria contingencial sobre motivação. Para ele, um motivador é a projeção de um estado, um objetivo ou uma condição futura que impulsiona, direciona e seleciona as atitudes, comportamentos e desempenho dos indivíduos, encaminhando suas ações em certas direções (MOTTA e VASCONELOS, 2006, p.74).

A teoria de McClelland foca em três necessidades, utilizadas essas para entender o comportamento humano (ROBBINS; JUDGE e SOBRAL, 2010, p. 202):

- Necessidades de realização: busca da excelência, realização de desejos, objetiva o sucesso em sua vida profissional.

- Necessidade de poder: fazer com que os outros se comportem de um modo que não o fariam naturalmente.

- Necessidade de afiliação: desejo de relacionamentos interpessoais, próximos e amigáveis, com todo o grupo.

#### **2.4.5 Teoria de Vroom**

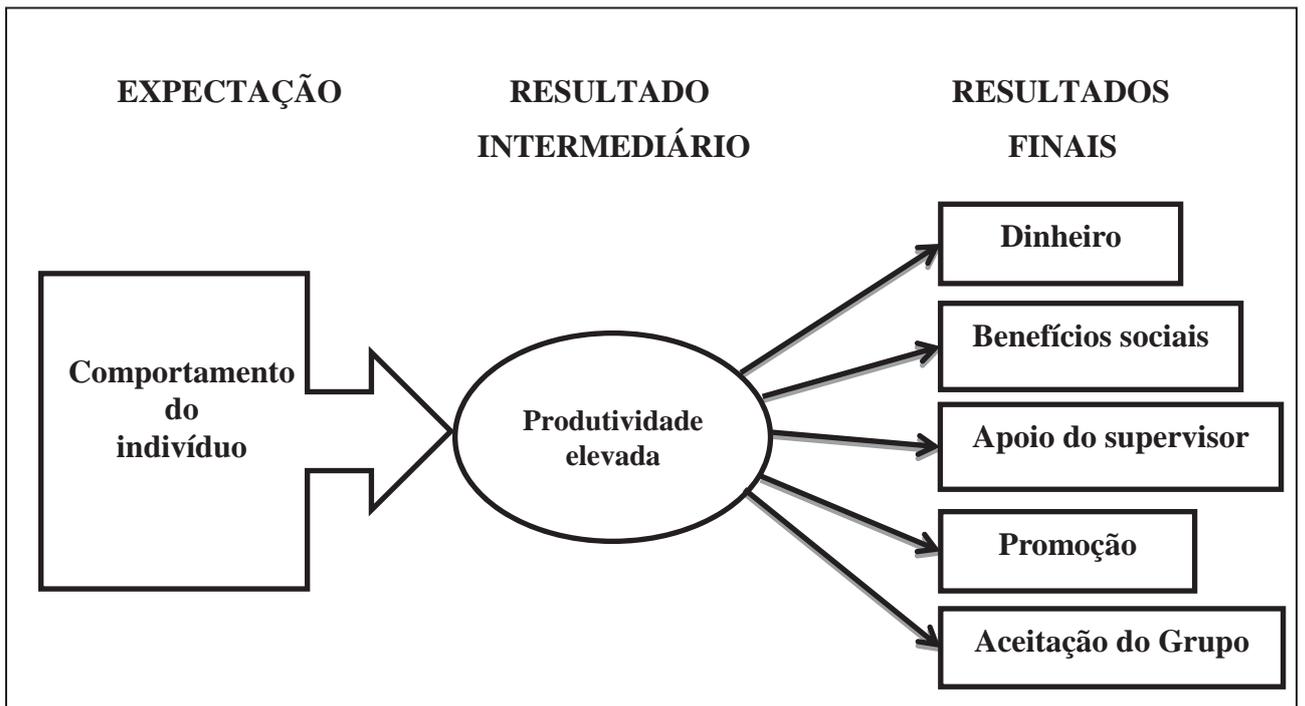
A teoria de Vroom restringe-se exclusivamente à motivação para produzir, rejeita noções preconcebidas e reconhece as diferenças individuais. Segundo Vroom, existem três fatores que determinam em cada indivíduo a motivação para produzir (CHIAVENATO, 2004, p. 70).

- 1 - Objetivos individuais, a força do desejo em atingir objetivos.

- 2 - Relação entre produtividade e alcance de seus objetivos individuais.

- 3 - Capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita em suas capacidades.

A partir dos fatores acima descritos, Vroom apresenta um modelo de expectativa da motivação que se baseia em objetivos intermediários e gradativos que conduzem a um objetivo final (CHIAVENATO, 2004, p.72).



**Figura 4- Modelo de expectativa aplicado**

**Fonte:** Chiavenato (2004, p. 72).

Segundo a figura anterior, a motivação é um processo que governa escolhas entre comportamentos. As pessoas percebem as consequências de cada alternativa de comportamento como resultados representando uma cadeia de relações entre meios e fins. Assim, quando o indivíduo procura resultados intermediários, está buscando meios para alcançar resultados finais (CHIAVENATO, 2004, p. 72).

## 2.5 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Segundo Chiavenato (2004, p. 348), “qualidade de vida implica criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho, seja em suas condições físicas – higiene e segurança, seja em suas condições psicológicas e sociais”.

Pode-se definir a qualidade de vida no trabalho, como a capacidade de administrar o conjunto de ações, incluindo diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, alinhada e construída na cultura organizacional, com prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas da organização (LIMONGI FRANÇA, 2007 p. 168).

Qualidade de vida no trabalho representa o grau de satisfação dos membros da organização em relação as suas necessidades pessoais com sua atividade desenvolvida na organização, a qualidade de vida no trabalho envolve fatores como a: satisfação com o trabalho executado, possibilidades de futuro na organização, reconhecimento pelos resultados alcançados, salário percebido, entre outros fatores (CHIAVENATO, 2004, p. 367).

Conforme Búrigo (1997, p. 17) as organizações se constroem ou se destroem pelo desempenho das pessoas que nela trabalham. Não se constroem organizações estrategicamente vencedoras sem trabalhadores estrategicamente vencedores, e nem organizações motivadas sem pessoas motivadas; conseqüentemente, não há qualidade, sem qualidade de vida no trabalho.

### **2.5.1 Origens, Conceitos e Evolução**

Conforme Búrigo (1997, p. 25), o conceito de qualidade existe há milênios, mas, somente a partir dos anos 50, nos Estados Unidos, ele surgiu como uma função gerencial formal. Segundo Aidar (1994, p. 15), “a qualidade não representou uma revolução na administração, e sim teve uma evolução gradual no decorrer do tempo, até alcançar o *status* que possui hoje”.

No entendimento de Ferreira (2013, p. 110):

Apesar de não existir um consenso sobre quando apareceu o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), vamos considerar, assim como Fernandes (1996), que seu surgimento ocorreu em 1950 com os estudos de Eric Trist e outros pesquisadores no Instituto Tavistock, em Londres. Esse momento, contudo, não foi o primeiro em que a satisfação do trabalhador foi considerada. Pode-se dizer que desde a implantação da Administração Científica de Taylor (final do século XIX e início do século XX) esse tema vem sendo estudado.

O conceito de QVT está ligado com a preocupação, o bem-estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas. Atualmente o conceito de QVT envolve aspectos físicos e ambientais, como os aspectos psicológicos do local de trabalho. De um lado encontra-se a reivindicação dos empregados, quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho, e de outro, o interesse das organizações quanto a produtividade e qualidade (CHIAVENATO, 1999, p. 391).

A qualidade de vida no trabalho possui um conceito amplo, incluindo fatores pessoais, entendidos como necessidades, expectativas, crenças e valores do trabalhador, e fatores situacionais como tecnologia, sistema de recompensa, ambiente de trabalho e estado geral da economia. A QVT está relacionada também com a satisfação das necessidades dos trabalhadores ao seu desempenho e ao desenvolvimento organizacional (BÚRIGO, 1997, p.34).

A qualidade vem em um processo de evolução, sendo nos anos 50, momento em que surgiram as primeiras teorias de QVT, se pensava que era possível unir a produtividade à satisfação, como o bom desempenho do trabalhador lhe proporcionava satisfação e realização. Nos anos 60, foi marcado pelo movimento reivindicatório dos trabalhadores norte-americanos e a não passividade de estudantes franceses, ocasionando assim conflitos dentro das organizações (RODRIGUES, 1995, p. 19).

Nos anos 70 e 80 a gerência envolveu-se com o delineamento de programas setoriais para controle e melhoria da qualidade, bem como com o planejamento estratégico da organização. Nos anos 90, a qualidade tornou-se passaporte para a organização triunfadora, tendo como foco o atendimento das necessidades do cliente, e como função direta o processo de melhoria continua que parte do compromisso de todos dentro da organização (BÚRIGO, 1997, p. 27).

## 2.5.2 Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho

A seguir, veremos os modelos de QVT mais utilizados, na percepção de diferentes autores. Dando, porém, uma atenção especial ao modelo de Richard Walton.

### 2.5.2.1 Modelo de Nadler e Lawler

Para Nadler e Lawler, a QVT é definida como as atividades que se poderia compreender como representativa dos esforços empreendidos para alcançá-la. Essas atividades não pretendem ser abrangentes, mas devem se dedicar a algumas especificações que se adaptam a definições por eles indicadas (BÚRIGO, 1997, p. 40).

- a) Resolução participativa de problemas;
- b) Reestruturação do trabalho;
- c) Sistemas novos de recompensa;
- d) Melhorias no ambiente de trabalho;

Segundo Rodrigues (1994, p. 77):

NADLER E LAWLER (1983) e HUSE CUMMINGS (1985) estabelecem 1974 como um marco no desenvolvimento da QVT. A primeira fase, que teve início em meados da década de 60 e se estendeu até 1974, foi marcada pela crescente preocupação de cientistas, líderes sindicalistas, empresários e governantes, pela forma de “como influenciar a qualidade das experiências do trabalhador num determinado emprego.

Nadler e Lawler, *apud* OLIVEIRA (2001), afirmam que os fatores como satisfação e motivação dos trabalhadores, podem levar as organizações a atingirem níveis significativos de desempenho (ASFORA e DIAS, 2006).

#### 2.5.2.2 Modelo de Hackman e Oldham

Segundo Hackman e Oldham, as dimensões dos cargos produzem estados psicológicos críticos, que conduzem a resultados pessoais e de trabalho que afetam a QVT (CHIAVENATO, 1999, p. 392).

1 - Variedade de habilidade: o cargo requer várias e diferentes habilidades, conhecimento e competência da pessoa.

2 - Identidade da tarefa: trabalho realizado do início ao fim, para que a pessoa possa perceber se obteve resultado palpável.

3 - Significado da tarefa: perceber como o seu trabalho produz impacto sobre as outras pessoas.

4 - Autonomia: é preciso ter responsabilidade para planejar e executar as tarefas, e autonomia e independência para desempenhá-la.

5 - Retroação do próprio trabalho: deve receber retorno da tarefa, para que seja possível a auto-avaliação de seu desempenho.

6 - Retroação extrínseca: retorno de seus supervisores e clientes a respeito de seu desempenho.

7 - Inter-relacionamento: deve possibilitar contato com outras pessoas e clientes.

Este modelo permite sintetizar as dimensões ou características do cargo que os autores consideram ser determinantes para a qualidade de vida no trabalho, através do potencial motivacional de uma tarefa em função de suas características intrínsecas (BÚRIGO *apud* MACEDO, 1992).

A partir do modelo de Hackman e Oldham (1975), a qualidade de vida no trabalho pode ser compreendida como uma resultante da combinação das dimensões básicas da tarefa – capazes de gerar estados psicológicos favoráveis ao trabalho – com variáveis de contexto do trabalho. Como resposta, temos atitudes e comportamentos como motivação, satisfação, desempenho e permanência no emprego (FERREIRA, 2013, p. 143).

#### *2.5.2.3 Modelo de Westley*

Para Westley, a qualidade de vida no trabalho, pode ser estruturada por meio de quatro indicadores: econômico, político, psicológico e socioeconômico, que são causas de injustiça, insegurança, alienação e anomia. Para melhorar a QVT Westley propôs a realização de ações, com participação dos colaboradores nas decisões e na divisão dos lucros, bem como com o enriquecimento das tarefas e aplicação dos princípios sócio-técnicos (FERREIRA, 2013, p. 144).

Os problemas políticos geram a insegurança e os econômicos a injustiça, ambos têm como características a insatisfação e greves. Os problemas psicológicos produzem alienação e os sociológicos geram a anomia, que compreende a perda do significado do trabalho pelo indivíduo (ASFORA; DIAS, 2006).

A insatisfação reflete a remuneração inadequada; a alienação é um sentimento de que o trabalho é pessoalmente prejudicial; e a anomia, uma falta de envolvimento moral (RODRIGUES, 1994, p. 86).

#### 2.5.2.4 Modelo de Werther e Davis

A QVT é afetada por muitos fatores: supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projetos do cargo. Porém, é a natureza do cargo que envolve mais o trabalhador, não se pode dizer que toda a insatisfação do empregado possa ser resolvida pela reformulação dos cargos (RODRIGUES, 1995, p. 87).

Werther e Davis *apud* JUNIOR *et al.* (2011), argumentam que a QVT é um dos maiores desafios atuais da gestão e identifica a supervisão, condições de trabalho, remuneração e projetos de cargo, como os principais fatores que afetam a QVT.

O projeto de cargos é visto pelos autores em três níveis: organizacional, ambiental e comportamental (FERREIRA, 2013, p. 145-146).

- Ambientais: representam a expectativa social e as habilidades e disponibilidades de colaboradores potenciais. O cargo não deverá ser tão complicado que obrigue a importação de trabalhadores, nem tão simples que gere desconforto, quando a mão de obra disponível for mais instruída.

- Organizacionais: consideram a identificação da tarefa no cargo, o estabelecimento de um fluxo coerente de trabalho e a adoção de métodos e processos para minimizar o tempo e o esforço do colaborador.

- Comportamentais: consideram a autonomia do indivíduo para assumir responsabilidade pelo trabalho, a variedade do cargo (que reduz o tédio e a fadiga), a identidade de tarefa (senso de realização e orgulho pelo resultado) e a retro-informação, que permite conhecer a resultado do seu trabalho, favorecendo a motivação.

#### 2.5.2.5 Modelo de Walton

Qualidade de vida no trabalho vem sendo usada com frequência, para descrever valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico. Walton contribui para os estudos através de oito categorias conceituais: compensação adequada e justa, condições de segurança e saúde do trabalho, oportunidade imediata para a utilização desenvolvimento da capacidade humana, integração social na

organização de trabalho, o constitucionalismo na organização do trabalho, o trabalho e o espaço total da vida e a relevância social da vida do trabalho (RODRIGUES, 1994, p. 81).

Autor de um dos primeiros estudos sobre o assunto, Walton desenvolveu um modelo teórico bastante abrangente para a avaliação da QVT. A amplitude do modelo proposto pelo referido autor extrapola o ambiente de trabalho e atinge o espaço total de vida das pessoas (COSTA *et al.*, 2013, p. 6).

<b>FATORES</b>	<b>DIMENSÕES</b>
1- Compensação justa e adequada	1- Renda adequada ao trabalho 2- Equidade interna 3- Equidade externa
2- Condições de trabalho	4- Jornada de trabalho 5- Ambiente físico seguro e saudável
3- Uso e desenvolvimento de capacidades	6- Autonomia 7- Significado da tarefa 8- Identidade da tarefa 9- Variedade da habilidade 10- Retroinformação
4- Chances de crescimento e segurança	11- Possibilidade de carreira 12- Crescimento profissional 13- Segurança de emprego
5- Integração social na empresa	14- Igualdade de oportunidades 15- Relacionamento 16- Senso comunitário
6- Constitucionalismo	17- Respeito às leis e direitos trabalhistas 18- Privacidade pessoal 19- Liberdade de expressão 20- Normas e rotinas
7- Trabalho e espaço total de vida	21- Papel balanceado do trabalho
8- Relevância social da vida no trabalho	22- Imagem da empresa 23- Responsabilidade social pelos serviços 24- Responsabilidade social pelos produtos 25- Responsabilidade social pelos empregados

**Quadro 2** – Modelo de Walton para Aferição de QVT

**Fonte:** Vieira (1996, p.44)

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Os procedimentos metodológicos são essenciais para a elaboração e execução de um bom projeto de pesquisa, sendo assim o presente trabalho tem como objetivo principal, saber quais são os níveis de qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da Indústria de Sacolas Ecológicas.

Para Marconi e Lakatos (2000 p. 16), “o conhecimento científico é obtido de modo racional, por intermédio de treinamento, conduzido assim por meio de procedimentos científicos”.

No entendimento de Cervo e Bervian (2003, p. 24) “o método é apenas um conjunto ordenado de procedimentos que se mostraram eficientes, ao longo da história, na busca do saber. O método científico é, pois, um instrumento de trabalho. O resultado depende de seu usuário”.

Para facilitar a compreensão, a seguir serão apresentados os métodos e procedimentos que foram desenvolvidos na realização da pesquisa.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Segundo Gil (2002, p. 17), “a pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos”.

Quanto ao objetivo, trata-se de uma pesquisa descritiva, a qual tem como objetivo principal descobrir quais são as principais ideias, ou desejos dos entrevistados, geralmente são utilizadas para estudar as principais ideias de um grupo de indivíduos.

Segundo Cervo e Bervian (2003, p. 66), “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”.

Quanto à abordagem dos dados, o método a ser utilizado trata-se de uma pesquisa quantitativa. Esse tipo de pesquisa consiste em quantificar os dados obtidos, com o intuito de buscar maior precisão e veracidade dos dados anteriormente coletados.

Para Diehl e Tatim (2004, p. 51) “pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo uso da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas, possibilitando uma margem de segurança maior”.

Quanto ao procedimento técnico, é caracterizado como um estudo de caso. Segundo Gil (2002, p. 54), “o estudo de caso consiste em um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

### 3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

Segundo Marconi e Lakatos (2006, p. 29), “ao se colocar o problema e a hipótese, deve ser feita também indicação das variáveis dependentes e independentes. Elas devem ser definidas com clareza e objetividade”.

O presente trabalho é baseado nas variáveis a seguir, conforme o modelo de Walton, segundo o entendimento de (FERREIRA, 2013, p. 139).

1. Condições de segurança e saúde no trabalho: horários razoáveis, condições de trabalho que reduzam o risco de doenças e danos físicos, limite de idade quando o trabalho pode ser prejudicial à saúde das pessoas envolvidas.

2. Compensação justa e adequada: relação do salário, com as tarefas exercidas, sejam ligadas às habilidades, experiências, esforço físico e mental.

3. Oportunidade de uso imediato e desenvolvimento de capacidades: utilização de habilidades, a existência de informações e de perspectivas, a complexidade de tarefas e a possibilidade de planejamento.

4. Chances de crescimento contínuo e segurança de emprego : oportunidade de crescimento, considerando as dificuldades do trabalho em face de suas limitações.

5. Integração social na empresa: grau de identificação do trabalhador com a empresa.

6. Constitucionalismo: normas que estabeleçam direitos e deveres.

7. Trabalho e espaço total de vida : as experiências no trabalho podem afetar a vida pessoal, considerando o tempo que a pessoa dedica à empresa, podendo acarretar em problemas familiares.

8. Relevância social da vida no trabalho : a falta de responsabilidade de algumas empresas faz com que os empregados depreciem o valor de seus trabalhos e carreiras.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para Marconi e Lakatos (2006, p. 41), “população é o conjunto de seres animados ou inanimados que representam pelo menos uma característica em comum. Amostra é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo.”

O estudo foi realizado na Indústria de Sacolas Ecológicas situada no município de Constantina-RS, foram entrevistados todos os empregados, bem como seus gestores, sendo, portanto, um censo.

Pesquisas como estas, se caracterizam pelo questionamento direto das pessoas, cujo comportamento se deseja conhecer. Primeiramente, são coletados os dados de um grupo significativo de indivíduos, acerca do problema estudado, para, em seguida, mediante análise quantitativa, obter-se as conclusões correspondentes aos dados coletados (DIEHL e TATIM, 2004).

### 3.4 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Cervo e Bervian (2003, p. 96): afirmam que “esta é uma das fases decisivas da elaboração do trabalho científico. Trata-se, em primeiro lugar, da coleta e registro de informações, da análise e interpretação dos dados reunidos e finalmente, da classificação dos mesmos”.

Para Diehl e Tatim (2004, p. 65) “as informações podem ser obtidas por meio de pessoas, consideradas *fontes primárias*, já que os dados são colhidos e registrados pelo próprio pesquisador, em primeira mão. As principais técnicas de coleta desse tipo de dados são a entrevista, o questionário, o formulário e a observação”.

O modelo que foi utilizado para este estudo de QVT é baseado no modelo de Richard Walton, a partir dos seus oito critérios descritos anteriormente no decorrer do trabalho. A abordagem foi através de um questionário com perguntas fechadas.

Os questionários para levantamento dos dados foram aplicados no mês de setembro de 2015, são compostos por 28 (vinte e oito) questões fechadas. Estes foram entregues aos empregados, em seu próprio local de trabalho, que por sua vez individualmente e com o devido sigilo responderam as 28 questões, após, inseriram os questionários em uma urna devidamente lacrada, mostrando assim o total sigilo dos dados obtidos. Já os gestores foram entrevistados, cada um em um momento diferente, também em seu local de trabalho.

### 3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Marconi e Lakatos (2006, p. 35) afirmam que:

A análise é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estruturado e outros fatores, em síntese. Interpretação é a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos, na interpretação dos dados da pesquisa é importante que eles sejam colocados de forma sintética e de maneira clara e acessível.

A análise compreende, além das verificações das relações entre variáveis, as explicações e especificações de cada uma delas. A interpretação procura dar um significado mais amplo às respostas, relacionando a outros conhecimentos. Ela pressupõe a exposição do verdadeiro significado do material apresentado em relação aos objetivos propostos e ao tema (DIEHL e TATIM, 2004).

Após a coleta dos dados, os mesmos foram tabulados, as análises foram realizadas através da média ponderada de cada pergunta, esses valores foram obtidos através de um cálculo onde foi pego o número de respondentes de cada questão e multiplicado pelo número respectivo da escala de 1 a 5, que correspondem à (1) totalmente insatisfeito, (2) insatisfeito, (3) indiferente, (4) satisfeito, (5) totalmente satisfeito. Posteriormente foram realizadas as somas e dividido pelo número de empregados, e aplicado também aos gestores, o que gerou uma média ponderada para cada pergunta. As médias foram somadas e divididas pelo número de perguntas de cada variável, o que gerou a média aritmética. Posteriormente se pode

analisar os dados, buscando identificar, assim, quais as deficiências da QVT na empresa, podendo dessa forma, desenvolver sugestões.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo será apresentado o resultado da pesquisa e suas respectivas análises, de acordo com as variáveis deste estudo. Durante todo o trabalho, o objetivo foi avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho na Indústria de Sacolas Ecológicas. Em um segundo momento, serão apresentadas algumas sugestões, com o intuito de melhorar os níveis de QVT.

### **4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

Nesta etapa são apresentadas as análises, obtidas através da pesquisa. A primeira parte corresponde da caracterização dos empregados, e a segunda parte, corresponde à verificação das variáveis de Qualidade de Vida no Trabalho, constando os resultados e análises dos empregados e dos gestores.

Para esse trabalho, contou-se com a colaboração de sete empregados e dois gestores, que juntos, formam a equipe da Indústria de Sacolas Ecológicas.

Para uma melhor compreensão, as informações a respeito do perfil dos respondentes foram divididas em três tabelas: Faixa etária, gênero e grau de escolaridade, que podem ser visualizadas a seguir.

**Tabela 1- Faixa etária**

<b>Faixa etária</b>	<b>Empregado</b>	<b>Gestores</b>
Menor de 18 anos	-	-
Até 25 anos	1	-
26 a 35 anos	5	1
36 a 45 anos	1	1
46 a 55 anos	-	-
Acima de 65 anos	-	-
<b>Total dos respondentes</b>	<b>7</b>	<b>2</b>

**Fonte:** Dados primários - setembro/2015

Pode-se perceber que a faixa etária predominante dos colaboradores é de 26 a 35 anos, enquanto a dos gestores tem faixa etária entre 26 a 45 anos.

**Tabela 2- Gênero**

<b>Gênero</b>	<b>Empregados</b>	<b>Gestores</b>
Feminino	4	1
Masculino	3	1
<b>Total dos respondentes</b>	<b>7</b>	<b>2</b>

**Fonte:** Dados primários - setembro/2015

O gênero feminino predominou, com uma pequena diferença entre os colaboradores, sendo que um dos gestores também é do gênero feminino.

**Tabela 3- Grau de Escolaridade**

<b>Escolaridade</b>	<b>Empregados</b>	<b>Gestores</b>
Fundamental incompleto	3	-
Fundamental completo	-	-
Ensino médio incompleto	1	1
Ensino médio completo	2	1
Superior incompleto	1	-
Superior completo	-	-
<b>Total dos respondentes</b>	<b>7</b>	<b>2</b>

**Fonte:** Dados primários - setembro/2015

A escolaridade é de suma importância, pois é através da educação que se pode crescer profissionalmente, não somente em virtude do aumentando da renda, mas é importante também para o desenvolvimento social e cultural do país. Porém, a maioria dos empregados tem ensino fundamental incompleto, seguido de ensino médio completo e somente um empregado cursando ensino superior. Um dos gestores possui ensino médio incompleto e outro ensino médio completo.

Nas tabelas a seguir, serão apresentadas as respostas dos gestores e empregados referentes a Qualidade de Vida no Trabalho, obtidas através da pesquisa, e suas respectivas análises. As questões foram divididas a partir das oito variáveis do modelo de Walton, a saber: compensação justa adequada; ambiente e condições de trabalho; uso e desenvolvimento da capacidade humana; oportunidade de crescimento e segurança; integração social na organização; constitucionalismo; trabalho e o espaço total de vida e relevância social da vida no trabalho. Para melhorar a visualização do que pensam os colaboradores e os gestores a respeito de cada um dos critérios, optou-se em apresentar a pesquisa pela dimensão dos dois públicos pesquisados e, depois, a análise.

Nas tabelas 4 e 5, apresentadas abaixo, serão abordadas as respostas dos gestores e dos empregados, e corresponde a variável compensação justa e adequada. Essa variável é composta de três questões que se referem ao salário recebido pelos empregados, diferenças salariais e também sobre a remuneração comparada com o mercado de trabalho.

**Tabela 4-** Compensação justa e adequada (empregados)

<b>Compensação justa e adequada</b>	
4- O salário que você recebe é adequado, em relação ao trabalho que você presta a empresa:	3,14
5- Você acha que há diferença de salário, entre profissionais que exercem a mesma função dentro da organização:	3,86
6- Sua remuneração é inferior, quando comparada com a média da categoria no mercado de trabalho:	3,71
<b>Média</b>	<b>3,57</b>

**Fonte:** Dados primários - setembro/2015

Observando a tabela 4 é possível verificar que a média aritmética das médias ponderadas para a variável, compensação justa e adequada para os colaboradores ficou em 3,57, sendo que, a média ponderada mais alta foi 3,86 da pergunta “Você acha que há

diferença de salário, entre profissionais que exercem a mesma função dentro da organização”. Em segundo lugar ficou com 3,71 referente ao questionamento “Sua remuneração é inferior quando comparada com, a média da categoria no mercado de trabalho”. Em terceiro lugar, porém abaixo da média com 3,14 ficou a pergunta “O salário que você recebe é adequado, em relação ao trabalho que você presta a empresa”.

Pode-se perceber que na visão dos empregados não há diferença salarial entre os profissionais que exercem a mesma função dentro da organização, entretanto consideram que o salário recebido não é adequado em relação ao serviço prestado a empresa, e acreditam ainda, que o salário recebido seja inferior quando comparada com a categoria no mercado de trabalho.

No entendimento de Chiavenato (2014, p. 239):

Ninguém trabalha de graça. E ninguém investe esforço, dedicação, vibração e competências sem esperar um retorno adequado desse investimento. As pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados. Elas estão dispostas a se dedicar ao trabalho e às metas e objetivos da organização desde que isso lhes traga algum retorno significativo.

**Tabela 5-** Compensação justa e adequada (gestores)

**Compensação justa e adequada**

4- O salário que você recebe é adequado, em relação ao trabalho que você presta a empresa:	4,50
5- Você acha que há diferença de salário, entre profissionais que exercem a mesma função dentro da organização:	3,00
6- Sua remuneração é inferior, quando comparada com a, média da categoria no mercado de trabalho:	5,00
<b>Média</b>	<b>4,17</b>

**Fonte:** Dados primários - setembro/2015

De acordo com a tabela 5, a média aritmética das médias ponderadas para a variável, compensação justa e adequada para os gestores ficou em 4,17. A média ponderada mais alta foi 5,00 da pergunta “Sua remuneração é inferior, quando comparada com a, média da categoria no mercado de trabalho”. Em segundo lugar com 4,50 referente a pergunta “O salário que você recebe é adequado, em relação ao trabalho que você presta a empresa”. O item mais baixo desta variável ficou por conta da pergunta “Você acha que há diferença de salário, entre profissionais que exercem a mesma função dentro da organização”, com 3,00.

Na percepção dos gestores, a média salarial não está inferior, quando comparada com a média da categoria no mercado de trabalho, acreditam ainda que o salário é adequado em relação ao serviço prestado. Na compreensão dos gestores não existem diferenças salariais entre profissionais que exercem a mesma função dentro da organização.

Para Milkovich e Boudreau (2006, p. 381) “a remuneração inclui o retorno financeiro e os serviços e benefícios tangíveis que os empregados recebem como parte de pagamento em uma relação de trabalho”.

A seguir, nas tabelas 6 e 7 podem ser visualizadas as respostas dos colaboradores e dos gestores às questões relacionadas à variável ambiente e condições de trabalho, onde são avaliadas as condições de saúde e segurança oferecidas pela empresa, a quantidade e qualidade de matérias para a segurança no trabalho, tempo suficiente para a realização das tarefas e jornada de trabalho.

**Tabela 6-** Ambiente e condições de trabalho (empregados)

<b>Ambiente e condições de Trabalho</b>	
7- As horas trabalhadas, são suficientes para você realizar todas as suas tarefas na organização:	4,14
8- A empresa oferece condições de saúde e segurança:	4,86
9- Como você considera a jornada de trabalho:	3,43
10- A empresa lhe oferece EPIs para a realização de seus trabalhos:	4,71
<b>Média</b>	<b>4,29</b>

**Fonte:** Dados primários - setembro/2015

De acordo com a tabela 6, a média aritmética das médias ponderadas para a variável, ambiente e condições de trabalho para os empregados ficou em 4,29. A média ponderada mais alta foi 4,86 da pergunta “A empresa oferece condições de saúde e segurança”. Em segundo lugar, também acima da média com 4,71, a pergunta “A empresa lhe oferece EPIs para a realização de seus trabalhos”. Em terceiro, com 4,14 a pergunta “As horas trabalhadas, são suficientes para você realizar todas as suas tarefas na organização”. O item mais baixo, ficou por conta da pergunta “Como você considera a jornada de trabalho”, com 3,43.

Na visão dos empregados, percebe-se que a empresa oferece condições de saúde e segurança no ambiente de trabalho, oferecendo também equipamentos suficientes para a realização de suas atividades, preservando assim a saúde e segurança de todos os envolvidos.

É possível perceber ainda que as horas trabalhadas são suficientes para a realização das tarefas, porém por diversas vezes a jornada de trabalho torna-se cansativa.

Para Marras (2011, p. 200) a segurança no trabalho, também conhecida por segurança industrial tem como preocupação fundamental a prevenção de acidentes, que busca conscientizar o trabalhador a proteger a sua própria vida e a dos companheiros. Portanto é um programa educativo, de constância e de fixação de valores do que um programa técnico.

**Tabela 7-** Ambiente e condições de trabalho (gestores)

<b>Ambiente e condições de Trabalho</b>	
7- As horas trabalhadas, são suficientes para você realizar todas as suas tarefas na organização:	4,50
8- A empresa oferece condições de saúde e segurança:	4,50
9- Como você considera a jornada de trabalho:	4,00
10- A empresa lhe oferece EPIs para a realização de seus trabalhos:	5,00
<b>Média</b>	<b>4,50</b>

**Fonte:** Dados primários - setembro/2015

De acordo com a tabela 7, a média aritmética das médias ponderadas para a variável, ambiente e condições de trabalho para os gestores ficou em 4,50. A média ponderada mais alta é 5,00 da pergunta “A empresa lhe oferece EPIs para a realização de seus trabalhos”. Em segundo lugar, com 4,50, as perguntas “As horas trabalhadas, são suficientes para você realizar todas as suas tarefas na organização” e “A empresa oferece condições de saúde e segurança”. O item que obteve a média mais baixa, com 4,00 ficou por conta da pergunta “Como você considera a jornada de trabalho”.

Analisando as respostas dos gestores, percebe-se que a empresa oferece equipamentos de proteção para a realização dos trabalhos, bem como, condições de saúde e segurança, além das horas serem compatíveis para a realização dos trabalhos, porém acredita-se que às vezes, bem como a resposta obtida pelos empregados, a jornada de trabalho torna-se cansativa.

Segundo Spector (2010, p. 413) as condições físicas do trabalho tendem a acarretar efeitos físicos diretos nas pessoas. Algumas vezes, esses podem ser imediatos, mas geralmente ocorrem após um longo período de tempo. Quando uma doença leva muito tempo para se desenvolver, pode ser difícil determinar o que a provocou. Muitas vezes se podem dar

passos para evitar ou minimizar a exposição a essas condições por meio de adoção de procedimento de segurança.

As tabelas 8 e 9 apresentam questões relacionadas à variável de uso e desenvolvimento da capacidade humana, onde os gestores e colaboradores foram questionados em relação à autonomia, interesse em implantar sugestões e utilização dos conhecimentos e habilidades utilizados em suas tarefas.

**Tabela 8-** Uso e desenvolvimento da capacidade humana (empregados)

<b>Uso e desenvolvimento da capacidade humana</b>	
11- Você percebe, que tem autonomia para resolver problemas relativos à suas tarefas na organização:	4,29
12- Você acha que, a direção tem interesse, em implantar as sugestões que você faz:	3,71
13- Em relação, aos seus conhecimentos e habilidades, como você acha que são utilizados em suas tarefas:	4,43
<b>Média</b>	<b>4,14</b>

**Fonte:** Dados primários - setembro/2015

Observando a tabela 8, observa-se que a média aritmética das médias ponderadas para a variável, uso e desenvolvimento da capacidade humana para os empregados ficou em 4,14, sendo que, a média ponderada mais alta foi 4,43 da pergunta “Em relação, aos seus conhecimentos e habilidades, como você acha que são utilizados em suas tarefas”. Em seguida, ainda acima da média com 4,29 a pergunta “Você percebe, que tem autonomia para resolver problemas relativos à suas tarefas na organização”. Em último lugar, com 3,71 ficou a pergunta “Você acha que, a direção tem interesse, em implantar as sugestões que você faz”.

Com a análise da tabela acima é possível afirmar que os empregados, percebem que utilizam seus conhecimentos e habilidades para a execução de suas tarefas, acreditando ainda possuir autonomia para resoluções de problemas referentes à suas tarefas. Porém veem pouco interesse por parte da direção de implantar as sugestões propostas pelos colaboradores.

Para Milkovich e Boudreau (2000, p. 98) “a avaliação de desempenho procura fornecer aos empregados informações sobre sua própria atuação, de forma que possam aperfeiçoá-la sem diminuir sua independência e motivação para fazer um bom trabalho”.

**Tabela 9-** Uso e desenvolvimento da capacidade humana (gestores)

<b>Uso e desenvolvimento da capacidade humana</b>	
11- Você percebe, que tem autonomia para resolver problemas relativos à suas tarefas na organização:	5,00
12- Você acha que, a direção tem interesse, em implantar as sugestões que você faz:	5,00
13- Em relação, aos seus conhecimentos e habilidades, como você acha que são utilizados em suas tarefas:	3,50
<b>Média</b>	<b>4,50</b>

**Fonte:** Dados primários - setembro/2015

Na tabela 9 é possível observar que a média aritmética das médias ponderadas para a variável uso e desenvolvimento da capacidade humana para os gestores ficou em 4,50, sendo que a média ponderada mais alta foi 5,00 das perguntas “Você percebe, que tem autonomia para resolver problemas relativos à suas tarefas na organização” e “Você acha que, a direção tem interesse, em implantar as sugestões que você faz”. Por último e abaixo da média ficou a pergunta “Em relação, aos seus conhecimentos e habilidades, como você acha que são utilizados em suas tarefas” com 3,50.

Diante da tabela acima, nota-se que os gestores, acreditam ter autonomia suficiente para resolver problemas, bem como acreditam ter interesse em implantar as sugestões feitas. No entanto acreditam não utilizar tanto assim seus conhecimentos e habilidades para a execução das tarefas.

Para Marras (2011, p. 165) “avaliação de desempenho (AD) é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimento, metas, habilidades, etc)”.

Nas tabelas 10 e 11, serão apresentadas questões relacionadas à variável oportunidade de crescimento e segurança, onde os empregados e gestores foram questionados sobre a valorização dos acertos na execução das tarefas, incentivo aos estudos e sobre cursos e treinamentos.

**Tabela 10-** Oportunidade de crescimento e segurança (empregados)

<b>Oportunidade de crescimento e segurança</b>	
14- Você percebe, que a direção reconhece e valoriza seus acertos dentro da organização:	4,00
15- Você percebe, que a empresa incentiva seus colaboradores a continuar os estudos:	3,86
16- A empresa oferece, treinamento e curso de capacitação, para melhorar seus conhecimentos:	4,14
<b>Média</b>	<b>4,00</b>

**Fonte:** Dados primários - setembro/2015

Diante das informações que constam na tabela acima, é possível verificar que a que a média aritmética das médias ponderadas para a variável, oportunidade de crescimento e segurança para os empregados ficou em 4,00. Já a média ponderada mais alta foi 4,14 da pergunta “A empresa oferece, treinamento e curso de capacitação, para melhorar seus conhecimentos”. Posteriormente, com média 4,00 está a pergunta “Você percebe, que a direção reconhece e valoriza seus acertos dentro da organização. O item com a média mais baixa desta variável, com 3,86, da pergunta “Você percebe, que a empresa incentiva seus colaboradores a continuar os estudos”.

A tabela acima indica que na visão dos empregados a empresa oferece treinamento e cursos de capacitação, colaborando para um melhor desenvolvimento e qualidade dos produtos. Outro ponto positivo e que deve ser destacado é de que a empresa valoriza e reconhece os acertos dos empregados dentro da organização, porém nota-se que os empregados não recebem incentivos para continuar os estudos.

A motivação pode ser definida como o esforço de cada indivíduo para alcançar os objetivos, há, portanto, três elementos que se pode usar para compor essa definição, que são eles: intensidade, direção e persistência. A intensidade pode ser definida como quanto esforço a pessoa depende, porém, não é capaz de levar a resultados favoráveis de desempenho, a menos que seja direcionada a uma direção favorável a organização. Persistência é quanto uma pessoa consegue manter seus esforços, os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam alcançados (ROBBINS; JUDGE e SOBRAL, 2010, p. 197).

**Tabela 11-** Oportunidade de crescimento e segurança (gestores)

<b>Oportunidade de crescimento e segurança</b>	
14- Você percebe, que a direção reconhece e valoriza seus acertos dentro da organização:	5,00
15- Você percebe, que a empresa incentiva seus colaboradores a continuar os estudos:	3,50
16- A empresa oferece, treinamento e curso de capacitação, para melhorar seus conhecimentos:	4,00
<b>Média</b>	<b>4,17</b>

**Fonte:** Dados primários - setembro/2015

De acordo com a tabela 11, observa-se que a que a média aritmética das médias ponderadas para a variável, oportunidade de crescimento e segurança para os gestores, ficou em 4,17, sendo que a média ponderada mais alta foi 5,00 correspondente a pergunta “Você percebe, que a direção reconhece e valoriza seus acertos dentro da organização. Em seguida com média 4,00 está a pergunta “A empresa oferece, treinamento e curso de capacitação, para melhorar seus conhecimentos”. E, por fim, com 3,50, a pergunta “Você percebe, que a empresa incentiva seus colaboradores a continuar os estudos”.

A análise da tabela acima mostra que os gestores, reconhecem e valorizam os acertos dos empregados, e ainda acreditam que oferecem treinamento e curso de capacitação suficiente para melhor andamento dos trabalhos. No entanto, percebem que não incentivam o suficiente seus empregados a seguir os estudos.

A competitividade no mercado está cada vez maior, pensando assim, as empresas buscam motivar cada vez mais seus colaboradores, pois empregados motivados tendem a proporcionar melhores resultados para a empresa, sendo assim motivação pode ser definida como o principal combustível para a empresa (GIL, 2001).

As tabelas, 12 e 13 apresentam as resposta dos gestores e empregados referentes as questões relacionadas à Integração social na organização, onde os gestores e empregados responderam questões referentes ao relacionamento entre colegas dentro da organização, comprometimento e colaboração entre os colegas e sobre a existência do preconceito na organização.

**Tabela 12-** Integração social na organização (empregados)

<b>Integração social na organização</b>	
17- Como você considera o relacionamento entre colegas, dentro da organização:	3,43
18- Como você considera o espírito de comprometimento e colaboração entre colegas:	3,57
19- Dentro da organização que você trabalha, existe algum tipo de preconceito, em relação à cor, raça, religião, classe social, aparência física, entre outros:	4,57
<b>Média</b>	<b>3,86</b>

**Fonte:** Dados primários - setembro/2015

Observando a tabela 12, percebe-se que a que a média aritmética das médias ponderadas para a variável integração social na organização da perguntas aplicadas aos empregados ficou em 3,86. A média ponderada mais alta foi 4,57 correspondente a pergunta “Dentro da organização que você trabalha, existe algum tipo de preconceito, em relação à cor, raça, religião, classe social, aparência física, entre outros”. Em seguida, com média 3,57, está a pergunta, “Como você considera o espírito de comprometimento e colaboração entre colegas”. O item com menor média foi obtido na pergunta “Como você considera o relacionamento entre colegas, dentro da organização”, com 3,43.

Analisando a tabela acima, verifica-se que não existe preconceito em relação à cor, raça, religião, classe social, aparência física, entre outros, o que é de suma importância para o bom andamento da organização. Em relação ao espírito de comprometimento entre os colegas é possível perceber que a maioria sente-se satisfeito, pois podem contar sempre um com o outro, mantendo também bons níveis de relacionamento entre todos na organização. No que diz respeito ao relacionamento entre colegas, nota-se que não possuem um bom relacionamento, prejudicando assim o andamento da organização.

**Tabela 13-** Integração social na organização (gestores)

<b>Integração social na organização</b>	
17- Como você considera o relacionamento entre colegas, dentro da organização.	5,00
18- Como você considera o espírito de comprometimento e colaboração entre colegas.	4,00
19- Dentro da organização que você trabalha, existe algum tipo de preconceito, em relação à cor, raça, religião, classe social, aparência física, entre outros.	5,00
<b>Média</b>	<b>4,67</b>

**Fonte:** Dados primários - setembro/2015

Na tabela 13, verifica-se que a média aritmética das médias ponderadas para a variável integração social na organização aplicada aos gestores ficou em 4,67, sendo que a média ponderada mais alta foi 5,00 correspondentes as perguntas “Como você considera o relacionamento entre colegas, dentro da organização” e “Dentro da organização que você trabalha, existe algum tipo de preconceito, em relação à cor, raça, religião, classe social, aparência física, entre outros”. O item com média mais baixa foi da pergunta “Como você considera o espírito de comprometimento e colaboração entre colegas”, com 4,00.

Na tabela acima, no entendimento dos gestores, o relacionamento entre os colegas é bom, considerando também que não existe nenhum tipo de preconceito em relação à cor, raça, religião, classe social, aparência física, entre outros, no entanto acreditam que poderia haver uma maior colaboração entre os colegas.

Nas tabelas 14 e 15, serão apresentadas as questões relacionadas ao constitucionalismo, sondando os empregados e gestores sobre o cumprimento dos seus direitos e deveres dentro da organização.

**Tabela 14- Constitucionalismo (empregados)**

<b>Constitucionalismo</b>	
20- A organização respeita as leis trabalhistas:	5,00
21 - Você acha que tem liberdade de expressão, sem medo de represálias por parte da direção:	4,14
22- Há normas e rotinas dentro da organização, que devem ser seguidas, que por algum motivo possam influenciar o trabalho na organização e na vida do empregado:	3,43
<b>Média</b>	<b>4,19</b>

**Fonte:** Dados primários - setembro/2015

Observando a tabela 14, percebe-se que a média aritmética das médias ponderadas para a variável constitucionalismo correspondente as respostas dos colaboradores ficou em 4,19. A média ponderada mais alta foi 5,00 da pergunta “A organização respeita as leis trabalhistas”, posteriormente, com média 4,14 está a pergunta “Você acha que tem liberdade de expressão, sem medo de represálias por parte da direção”. Finalmente, o item com menor média da pergunta “Há normas e rotinas dentro da organização, que devem ser seguidas, que por algum motivo possam influenciar o trabalho na organização e na vida do colaborador” obteve uma média de 3,43.

Observando a tabela acima, é possível afirmar que os empregados concordam que organização cumpre com as leis e direitos trabalhistas, podendo também expressar suas opiniões sem medo de represálias, concordam ainda que não existe normas e rotinas que possam influenciar na organização e na vida do empregado.

**Tabela 15- Constitucionalismo (gestores)**

<b>Constitucionalismo</b>	
20- A organização respeita as leis trabalhistas:	5,00
21- Você acha que tem liberdade de expressão, sem medo de represálias por parte da direção:	4,50
22- Há normas e rotinas dentro da organização, que devem ser seguidas, que por algum motivo possam influenciar o trabalho na organização e na vida do empregado:	4,50
<b>Média</b>	<b>4,67</b>

**Fonte:** Dados primários - setembro/2015

Observando a tabela 15, percebe-se uma média aritmética das médias ponderadas para a variável constitucionalismo aplicada aos gestores de 4,67. A média ponderada mais alta obtida foi 5,00 e corresponde a pergunta “A organização respeita as leis trabalhistas”. Em seguida, também acima da média, com 4,50 estão as perguntas “Você acha que tem liberdade de expressão, sem medo de represálias por parte da direção”, e “Há normas e rotinas dentro da organização, que devem ser seguidas, que por algum motivo possam influenciar o trabalho na organização e na vida do colaborador”.

Segundo a visão dos gestores, a empresa cumpre com todos os direitos trabalhistas, acreditando ainda que os empregados possuam total liberdade de expressão, sem medo de represálias, segundo os gestores não existem normas e rotinas que possam influenciar na organização e na vida do empregado.

Para Araújo e Garcia (2010, p. 331) as relações trabalhistas constitui um sistema. Sistema esse que será influenciado pelos interesses do grupo dominante, mesmo se as regras, algumas vezes impostas pelos interesses deste pretendam, em parte, permitir a busca de maior equalização entre os grupos.

Nas tabelas 16 e 17, podem ser observadas as médias referentes ao trabalho e espaço total de vida, onde os gestores e empregados foram questionados a respeito do equilíbrio que existe entre o trabalho e sua vida pessoal.

**Tabela 16-** Trabalho e espaço total de vida (empregados)

<b>Trabalho e espaço social de vida</b>	
23- Em sua opinião você percebe que o seu trabalho influência ou prejudica a sua vida familiar:	3,71
24- Nas horas vagas, você pratica atividades esportivas com frequência:	3,57
25- Você tem tempo livre, para outras atividades, em seu meio social:	3,86
<b>Média</b>	<b>3,71</b>

**Fonte:** Dados primários - setembro/2015

De acordo com as informações explanadas na tabela 16, observa-se que a média aritmética das médias ponderadas para a variável trabalho e espaço de vida para os empregados ficou em 3,71, sendo que a média ponderada mais alta foi 3,86 referente a pergunta “Você tem tempo livre, para outras atividades, em seu meio social”. Em segundo lugar 3,71, correspondente a pergunta “Em sua opinião você percebe que o seu trabalho influência ou prejudica a sua vida familiar”. O item com menor média dessa variável foi da pergunta “Nas horas vagas, você pratica atividades esportivas com frequência”, com 3,57.

Numa análise mais detalhada da tabela acima, percebe-se que os empregados dispõem de tempo livre, fora da organização para outras atividades, observando ainda que a vida profissional e o trabalho influenciam e prejudicam a vida familiar, nota-se que em seu tempo livre os empregados não praticam atividades esportivas, o que é ruim pois a atividade esportiva ajuda a aliviar o stress além de dar um ânimo a mais para enfrentar a rotina.

**Tabela 17-** Trabalho e espaço total de vida (gestores)

<b>Trabalho e espaço social de vida</b>	
23 - Em sua opinião você percebe que o seu trabalho influência ou prejudica a sua vida familiar:	4,50
24 - Nas horas vagas, você pratica atividades esportivas com frequência:	3,50
25 - Você tem tempo livre, para outras atividades, em seu meio social:	5,00
<b>Média</b>	<b>4,33</b>

**Fonte:** Dados primários - setembro/2015

Observando a tabela 17, percebe-se que a média aritmética das médias ponderadas para a variável, trabalho e espaço de vida para os gestores ficou em 4,33. A média ponderada

mais alta foi 5,00 e corresponde a pergunta “Você tem tempo livre, para outras atividades, em seu meio social”. Em segundo lugar, também acima da média com 4,50, está a pergunta “Em sua opinião você percebe que o seu trabalho influencia ou prejudica a sua vida familiar”. O item com a menor média dessa variável foi da pergunta “Nas horas vagas, você pratica atividades esportivas com frequência”, com 3,50.

Através dos dados obtidos da análise dos gestores é possível destacar que os mesmos dispõem de tempo livre para outras atividades em seu meio social, percebe-se que ainda a vida profissional e o trabalho influenciam e prejudicam a vida familiar. Destacando ainda que nas horas vagas, os mesmos não praticam atividades esportivas.

Nas tabelas 18 e 19 são apresentadas questões referentes à relevância social no trabalho, onde os gestores e empregados foram questionados sobre a satisfação de trabalhar na organização e o prestígio e reconhecimento da organização pela comunidade.

**Tabela 18-** Relevância social do trabalho (empregados)

<b>Relevância social da vida do trabalho</b>	
26- Você tem orgulho de dizer aonde trabalha:	4,86
27- Você sente-se realizado com o trabalho que desenvolve:	4,71
28- A empresa que você trabalha é reconhecida perante a Sociedade:	4,86
<b>Média</b>	<b>4,81</b>

**Fonte:** Dados primários - setembro/2015

De acordo com a tabela 18, percebe-se que a média aritmética obtida das médias ponderadas para a variável relevância social da vida no trabalho para os empregados foi de 4,81. A média mais alta foi 4,86 referente as perguntas “Você tem orgulho de dizer aonde trabalha” e “A empresa que você trabalha é reconhecida perante a sociedade”. O item que obteve menor média dessa variável foi 4,71, da pergunta “Você sente-se realizado com o trabalho que desenvolve”.

Segundo o que é observado na tabela acima, é possível afirmar que os empregados têm orgulho de dizer onde trabalham e também concordam que a empresa é reconhecida perante a sociedade. Porém, a maioria dos empregados não está se sentindo realizado com o trabalho exercido dentro da organização, pois com o passar do tempo as atividades acabam se tornando repetitivas o que as torna cansativas.

O efeito dos fatores motivacionais é profundo e estável. Pois quando são bons eles provocam a satisfação nas pessoas . Porém, quando precários , evitam a satisfação (CHIAVENATO, 2015, p. 120).

**Tabela 19-** Relevância social do trabalho (gestores)

<b>Relevância social da vida do trabalho</b>	
26- Você tem orgulho de dizer aonde trabalha:	5,00
27- Você sente-se realizado com o trabalho que desenvolve:	4,50
28- A empresa que você trabalha é reconhecida perante a Sociedade:	4,50
<b>Média</b>	<b>4,67</b>

**Fonte:** Dados primários - setembro/2015

De acordo com a tabela 19, foi obtida uma média aritmética das médias ponderadas para a variável relevância social da vida no trabalho para os gestores, de 4,67. A média ponderada mais alta foi 5,00 correspondente a pergunta “Você tem orgulho de dizer aonde trabalho”. Em seguida com 4,50 das perguntas “Você sente-se realizado com o trabalho que desenvolve” e “A empresa que você trabalha é reconhecida perante a sociedade”.

Segundo os gestores, é possível observar que eles assim como os empregados têm orgulho de dizer aonde trabalham. Acreditando ainda que as vezes a empresa não é reconhecida perante a sociedade e ainda não se sentem realizados com o trabalho que desenvolvem, pois diversas vezes se torna cansativo.

Nas tabelas 20 e 21, apresentadas a seguir, podem ser visualizadas as médias gerais das variáveis, aplicadas aos empregados e aos gestores.

**Tabela 20-** Média geral das variáveis (empregados)

<b>Média geral das variáveis</b>	<b>Média</b>
1 - Compensação justa e adequada	3,57
2 - Ambiente e condições de trabalho	4,29
3 - Uso e desenvolvimento da capacidade humana	4,14
4 - Oportunidade de crescimento e segurança	4,00
5 - Integração social na organização	3,86
6 - Constitucionalismo	4,19
7 - Trabalho e espaço total de vida	3,71
8 - Relevância social do trabalho	4,81
Média geral	4.07

**Fonte:** Dados primários - setembro 2015

**Tabela 21-** Média geral das variáveis (gestores)

<b>Média geral das variáveis</b>	<b>Média</b>
1- Compensação justa e adequada	4,17
2- Ambiente e condições de trabalho	4,50
3- Uso e desenvolvimento da capacidade humana	4,50
4- Oportunidade de crescimento e segurança	4,17
5- Integração social na organização	4,67
6- Constitucionalismo	4,67
7- Trabalho e espaço total de vida	4,33
8- Relevância social do trabalho	4,67
Média geral	4.46

**Fonte:** Dados primários - setembro 2015

Observando a tabela acima, é possível verificar que a QVT é considerada satisfatória tanto para os gestores como para os empregados, pois ambas as médias foram maior que 4,00.

Pode-se concluir que a variável com menor média para os gestores foi trabalho e espaço total de vida e para os empregados foi a variável compensação justa e adequada.

## 4.2 SUGESTÕES

Com os resultados obtidos através da pesquisa aplicada aos gestores e empregados da Indústria de Sacolas Ecológicas foi possível constatar que em algumas áreas há certa vulnerabilidade. Porém, há também empregados satisfeitos. Algumas mudanças seriam essenciais para que todos se sintam plenamente satisfeitos com o ambiente de trabalho.

Realizadas tais mudanças, os empregados se tornariam mais satisfeitos e motivados, melhorando assim o clima organizacional, e por consequência haveria um melhor desempenho por parte de todos em suas tarefas.

Baseado nos resultados obtidos, abaixo serão citadas algumas sugestões para melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho dos empregados da empresa estudada, objetivando sempre tornar um ambiente mais agradável para se trabalhar.

A fim de melhorar a variável compensação justa e adequada, sugere-se:

- Criar uma tabela de cargos e salários.
- Realizar um orçamento, em relação a adoção de um plano de saúde, após verificar a possibilidade de ser vinculado, por exemplo a uma contrapartida do empregado.
- Oferecer cesta básica, dando assim um estímulo maior aos empregados.
- Praticar pesquisa salarial para comparar com a remuneração praticada pela empresa.

Em relação a variável ambiente e condições de trabalho é possível melhorar o bem estar dos empregados na organização, sugere-se:

- Que ao menos uma vez na semana, a empresa conte com um profissional capacitado a fim de realizar ginástica laboral a fim de aliviar o stress e cansaço do dia-a-dia.
- Os empregados quando questionados responderam sentir-se cansados com a jornada de trabalho, diante disso sugere-se aumentar o número de intervalo entre o trabalho, visando a diminuição do cansaço.

- Proporcionar folgas semanais aos empregados que possuem horas extras a serem compensadas.

- Tornar o ambiente de trabalho climatizado, tornando assim o ambiente mais agradável e menos cansativo.

Observando a variável uso e desenvolvimento da capacidade humana, podemos melhorar o bem estar dos empregados, especificamente:

- Criar um sistema de participação de sugestões.
- Desenvolvimento de um programa de relacionamento interpessoal para gestores.

- Participação dos gestores em um curso de desenvolvimento de liderança.
- Participação dos gestores em cursos formais de gestão.

Para a variável oportunidade de crescimento e segurança sugere-se:

- Oferecer benefícios extras para os empregados, que retomam os seus estudos.
- Oferecer cursos de capacitação aos empregados.

Para melhorar a QVT dos empregados através da variável integração social na organização, sugere-se:

- Proporcionar aos empregados uma forma de expor suas ideias também em relação aos gestores, citando assim suas necessidades e desejos, bem como expondo suas reclamações e sugestões.

Buscando melhorar a QVT dos empregados através da variável trabalho e espaço total de vida, sugere-se:

- Incentivar os empregados a praticar as atividades físicas, que além de fazer bem à saúde, elimina o stress do dia-a-dia.

Em relação a variável relevância social do trabalho, sugere-se:

- Buscar saber dos empregados o que está trazendo insatisfação em relação ao trabalho que este está desenvolvendo.

- Procurar saber quais são os fatores que levam os empregados ao desinteresse, buscando assim não prejudicar o andamento da organização.

- Realizar uma vez por bimestre atividade de reflexão sobre o sentido do trabalho com a utilização de textos, dinâmicas de grupo ou outras atividades lúdicas.

Para melhor elucidar as sugestões, segue abaixo o plano de ação.

O quê?	Quem?	Por quê?	Como?	Quando?	Onde?	Quanto?
Criar uma tabela de cargos e salários	Gestores	Para fazer com que o desempenho de cada empregado melhore.	Criar um organograma com os respectivos cargos da empresa, após definir uma estrutura de salário adequada para cada cargo	A partir de Janeiro de 2016	Na empresa	A orçar
Adotar plano de saúde para os empregados	Gestores	O principal objetivo é mostrar aos empregados como a empresa se preocupa com a saúde dos mesmos	Realizar um orçamento com uma empresa capacitada, bem como verificar a possibilidade de ser vinculado como contrapartida do empregado	A partir de março de 2016	Buscar no mercado uma empresa que disponibiliz a desse serviço	A orçar
Oferecer cesta básica.	Empresa	Proporcionando assim um estímulo maior aos seus empregados	Com um acordo entre a empresa e o mercado que dispõe de cestas prontas	A partir de fevereiro de 2016	Diretamente na empresa	R\$ 120,00 cada empregado
Realizar pesquisa salarial.	Empresa	Procurando saber se os salários estão na média da categoria no mercado de trabalho	Contratando uma empresa capacitada para realizar as pesquisas em outras empresas	A partir de janeiro de 2016	No mercado de trabalho	A orçar
Contratação de um profissional de ginástica laboral	Empresa	Com o intuito de promover uma vida mais saudável ao empregado, aliviando o cansaço e o stress dos empregados	Buscando um profissional devidamente capacitado para a função	A partir de janeiro de 2016	Na própria cidade	A orçar
Intervalo entre o trabalho	Gestores	Com o intuito de diminuir o cansaço dos empregados	Aumentar o número de intervalo, possibilitando assim aos empregados o tempo necessário para as suas necessidades fisiológicas	A partir de fevereiro de 2016	Na empresa	Sem custos
Folgas semanais	Gestores	A fim de proporcionar	Oferecer uma folga semanal, a	A partir de	Na empresa	Sem custos

			um maior descanso aos empregados	fim de compensar as horas extras	janeiro de 2016		
Tornar o ambiente de trabalho climatizado	Gestores	A fim de tornar um ambiente mais agradável para se trabalhar	Instalação de climatizadores	A partir de janeiro de 2016	Na empresa		A orçar
Criar um sistema de participação de sugestões	Gestores e empregados	Para saber a opinião de todos os membros da empresa	Oportunizando um dos intervalos para discutir relação, estratégias com o propósito de ajudar a engrandecer a empresa	A partir de janeiro de 2016	Na empresa		A orçar
Desenvolvimento de um programa de relacionamento interpessoal para gestores	Gestores	Para auxiliar o relacionamento entre empregados e gestores	Devem-se realizar programas que auxiliem os gestores na observação do clima da organização, para que assim, o gestor consiga avaliar o que acontece dentro d empresa.	A partir de fevereiro de 2016	Empresa capacitada		A orçar
Participação dos gestores em um curso de desenvolvimento de liderança	Gestores	Para aumentar os seus conhecimentos	Através de cursos oferecidos pelo SEBRAE	A partir de maio de 2016	Em cursos ou palestras		Sem custo
Participação dos gestores em cursos formais de gestão	Gestores	Com o objetivo de aprofundar seus conhecimentos na área de gestão de pessoas	Através de cursos que possibilitem os gestores um melhor entendimento sobre o assunto	A partir de junho de 2016	Cursos		A orçar
Oferecer benefícios extras para os empregados que retomam os seus estudos	Gestores	Para que estes se sintam motivados a buscar um melhor aperfeiçoamento	A organização deve criar uma política voltada a escolaridade, com intuito de estimular o empregado a retomar os estudos	A partir de fevereiro de 2016	Empresa		Sem custo
Oferecer cursos	Gestores	Buscando fazer com	Procurar empresas de capacitação	A partir de	Buscar no		A orçar

de capacitação aos empregados		que os mesmos aperfeiçoem mais seus conhecimentos	que repasse aos empregados a melhor forma de realizar suas tarefas.	abril de 2016	mercado empresa capacitada	
Proporcionar formas dos empregados exporem suas ideias em relação aos gestores	Gestores	Para que os mesmos possam expor suas necessidades e desejos, bem como sugestões e reclamações	Criar formas mais ágeis de contato entre empregado e gestor, tais como: momentos de debate	A partir de janeiro de 2016	Empresa	Sem custo
Incentivar os empregados a praticar atividades físicas.	Gestores e empregados	Para eliminar o stress do dia-a-dia, além de ser benéfico à saúde	A empresa deve avaliar a possibilidade da contratação de um profissional da área para desenvolver atividades dentro do ambiente de trabalho	A partir de maio de 2016	Na empresa	A orçar
Insatisfação dos empregados	Gestores	Por vários fatores determinantes como: salário, horário de trabalho.	Disponibilizando aos empregados, pelo menos uma hora no mês para que os mesmos possam expor suas insatisfações dentro do ambiente de trabalho	A partir de abril de 2016	Na empresa	Sem custo
Desinteresse dos empregados	Gestores	Buscando assim não prejudicar o andamento da organização	Realizando uma entrevista com os empregados	A partir de março de 2016	Na empresa	Sem custo
Atividades e dinâmicas em grupo	Gestores e empregados	Para uma maior integração entre empregado e gestor	Realizando atividade de reflexão sobre o sentido do trabalho com a utilização de textos, dinâmicas de grupo ou outras atividades lúdicas.	A partir de janeiro de 2016	Na empresa	Sem custo

**Quadro 3 – Plano de ação**

Fonte: Dados da pesquisa

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho teve por objetivo, avaliar os níveis de Qualidade de Vida no Trabalho, percebido pelos empregados de uma Indústria de Sacola Ecológica. A pesquisa buscou avaliar os empregados e os gestores, e suas percepções sobre o assunto.

A QVT deve ser estudada a fundo, pois é considerado o principal fator dentro de uma organização, empregados motivados, em um bom ambiente de trabalho, com remuneração adequada, tendem a produzir muito mais, elevando assim a lucratividade de toda e qualquer organização.

Em relação ao primeiro objetivo específico que foi identificar os fatores considerados determinantes para se ter Qualidade de Vida no Trabalho, pode-se perceber que o salário é um fator muito importante na percepção dos empregados, sendo este avaliado como inferior em relação aos serviços por eles prestados à empresa.

Com relação ao segundo objetivo específico, mensurar os dados obtidos referentes a Qualidade de Vida no Trabalho, foi possível verificar que em algumas variáveis há uma certa diferença em relação ao que pensa o empregado e o gestor. No que diz respeito ao interesse da empresa em implantar as sugestões feitas pelos empregados, constatou-se que os empregados acreditam que os gestores não têm interesse em implantar as sugestões feitas por eles, os gestores por sua vez acreditam acatar sempre as sugestões feitas por eles.

Em relação ao terceiro objetivo específico, ou seja, analisar os dados, buscando saber quais os pontos considerados mais importantes para a obtenção da Qualidade de Vida no Trabalho, foi observado que a empresa oferece condições de saúde e segurança no trabalho, oferecendo também equipamentos de segurança para a realização do trabalho. Outro ponto a ser destacado é que os empregados possuem tempo livre para outras atividades fora da empresa, o que é muito importante para aliviar o stress do dia-a-dia.

Em relação ao último objetivo específico, que foi desenvolver um conjunto de recomendações para a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho, constatou-se que a empresa possui pontos positivos e negativos, sendo que os pontos negativos devem ser revistos para melhorar assim a QVT.

Conclui-se que os objetivos foram absolutamente alcançados, em virtude que foi possível avaliar na QVT dos empregados da Indústria de Sacolas Ecológicas. As sugestões das ações recomendadas são essenciais para melhorar a satisfação e comprometimento dos empregados, de forma a alcançar os objetivos da empresa.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de, GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas**: edição compacta. Atlas, 2010. Disponível em:  
<<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522484874/page/2>> Acesso em: 17/06/2015.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. Disponível em:  
<<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484874/pages/90984081>> Acesso em: 29/08/2015.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. Disponível em:  
<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484874/pages/90984236> Acesso em: 29/08/2015.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. Disponível em:  
<<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484874/pages/90983916>> Acesso em 29/08/2015.

ASFORA, Silvia Cauás; DIAS, Sonia Maria Rodrigues Calado. Modelo de qualidade de vida no trabalho para a Polícia Militar do Pernambuco. **Revista Eletrônica de Administração**, 12(1), 2006. 71 – 88. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/19516/modelo-de-qualidade-de-vida-no-trabalho-para-policia-militar-de-pernambuco/i/pt-br> Acesso em 20/08/2015

BÚRIO, Carla Cristina Dutra. **Qualidade de vida no trabalho**: dilemas e perspectivas. 5. ed. Florianópolis: Insular, 1997.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Teoria das Organizações**. Ed. 2010. São Paulo: Manole, 2010. Disponível em:  
<<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788520442845//101>> Acesso em: 09/06/2015.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**: o Capital Humano das Organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Barueri: Manole, 2014. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520445495/pages/247456170>> Acesso em 19/05/2015.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COSTA, C. A.; *et al.* Qualidade de vida no trabalho, satisfação e motivação do trabalhador no setor de varejo. **Revista de Administração da Unimep**, 11(1), 2013. 181 – 198. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/9965/qualidade-de-vida-no-trabalho--satisfacao-e-motivacao-do-trabalhador-no-setor-de-varejo/i/pt-br> Acesso em 20/08/2015

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos.** 3. ed. São Paulo: Pearson, 2014. Disponível em: <http://upf.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788543000275/pages/235> Acesso em: 22/08/2015

DIEHL, Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** 5. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

FERREIRA, Patricia Itala. **Série MBA - Gestão de Pessoas - Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho.** LTC, 2013. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/978-85-216-2383-0/page/110>> Acesso em 23/05/2015.

GALPERINI, Arlete Maria Zagonel; FERRAZ, Deise Luiza Silva, SOBOLL. Lis Andréia Pereira. Seleção, treinamento e avaliação: As práticas de gestão de pessoas e o processo de submissão de gestão. **Teoria e práticas em administração.** 5(1), 2015. 80-104. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/366648/selecao-treinamento-e-avaliacao-as-praticas-de-gestao-de-pessoas-e-o-processo-de-submissao-de-gstores/i/pt/br> Acesso em 20/08/2015

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Editora Atlas, 2001.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Comportamento Organizacional: Série Fácil**. 1.ed. Saraiva, 2008. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502183575/pages/108604952>> Acesso em: 20/05/2015.

LIMONGI-FRANÇA. Ana Cristina. **Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional: Conceitos e Práticas**. Saraiva, 2005. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788502097292/page/24.>> Acesso em: 26/05/2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Técnicas de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

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

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

\_\_\_\_\_. **Qualidade de vida no trabalho**. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

ROMERO, Sonia Mara Thater; SILVA, Selma França da Costa e; KOPS, Lucia Maria. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégias**. Curitiba: Intersaberes, 2013. <http://upf.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788582127001/pages/89> Acesso em 30/08/2015

SILVA JÚNIOR, A.; *et al.* Qualidade de Vida no Trabalho e Níveis Hierárquicos. **Revista Pretexto**, 13(1), 2012. 154-178. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/3894/qualidade-de-vida-no-trabalho-e-niveis-hierarquicos/i/pt-br> Acesso em 22/05/2015

SPECTOR, Paul E.; SILVA, Natacha Bertoia da. **Psicologia nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Cengage Larnig, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522490776/pages/178614480>> Acesso em 19/05/2015.

VIEIRA, Adriane. **A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total**. Florianópolis: Insular, 1996.

# **ANEXOS**

## ANEXO I

### QUESTIONÁRIO EMPREGADOS E GESTORES

Questionário para os empregados e gestores de uma Indústria de Sacolas Ecológicas

Este questionário é parte de uma pesquisa para a conclusão de curso de Administração, da Universidade de Passo Fundo- Campus Sarandi, da acadêmica Pricila Montanha, sob orientação do Prof. Olivo Tiago Giotto. A primeira parte trata-se da caracterização dos respondentes, e a segunda correspondem às variáveis de QVT, baseadas no modelo de Richard Walton.

#### 1º Parte- Dados Pessoais

1. Idade:

Menor de 18 anos	
Até 25 anos	
26 a 35 anos	
36 a 45 anos	
46 a 55 anos	
Acima de 56 anos	

2. Gênero:

Feminino	
Masculino	

## 3. Escolaridade:

Fundamental incompleto	
Fundamental completo	
Ensino médio incompleto	
Ensino médio completo	
Superior incompleto	
Superior completo	

**2º Parte- Indicadores de QVT**

Responda as questões abaixo, de acordo com a sua opinião, seguindo as escalas abaixo:

**Compensação justa e adequada**

4. O salário que você recebe é adequado, em relação ao trabalho que você presta a empresa:

1 ( ) Totalmente Insatisfeito

2 ( ) Insatisfeito

3 ( ) Indiferente

4 ( ) Satisfeito

5 ( ) Totalmente Satisfeito

5. Você acha que há diferença de salário, entre profissionais que exercem a mesma função dentro da organização:

- 1 ( ) Totalmente Insatisfeito
- 2 ( ) Insatisfeito
- 3 ( ) Indiferente
- 4 ( ) Satisfeito
- 5 ( ) Totalmente Satisfeito

6. Sua remuneração é inferior, quando comparada com a, media da categoria no mercado de trabalho:

- 1 ( ) Totalmente Insatisfeito
- 2 ( ) Insatisfeito
- 3 ( ) Indiferente
- 4 ( ) Satisfeito
- 5 ( ) Totalmente Satisfeito

### **Condições de trabalho**

7. As horas trabalhadas são suficientes para você realizar todas as suas tarefas na organização:

- 1 ( ) Totalmente Insatisfeito
- 2 ( ) Insatisfeito
- 3 ( ) Indiferente
- 4 ( ) Satisfeito
- 5 ( ) Totalmente Satisfeito

8. A empresa oferece condições de saúde e segurança:

1 ( ) Totalmente Insatisfeito

2 ( ) Insatisfeito

3 ( ) Indiferente

4 ( ) Satisfeito

5 ( ) Totalmente Satisfeito

9. Como você considera a jornada de trabalho:

1 ( ) Totalmente Insatisfeito

2 ( ) Insatisfeito

3 ( ) Indiferente

4 ( ) Satisfeito

5 ( ) Totalmente Satisfeito

10. A empresa lhe oferece EPIS para a realização de seus trabalhos:

1 ( ) Totalmente Insatisfeito

2 ( ) Insatisfeito

3 ( ) Indiferente

4 ( ) Satisfeito

5 ( ) Totalmente Satisfeito

### Uso e desenvolvimento da capacidade humana

11. Você percebe que tem autonomia para resolver problemas relativos à suas tarefas na organização:

- 1 ( ) Totalmente Insatisfeito
- 2 ( ) Insatisfeito
- 3 ( ) Indiferente
- 4 ( ) Satisfeito
- 5 ( ) Totalmente Satisfeito

12. Você acha que, a direção tem interesse, em implantar as sugestões que você faz:

- 1 ( ) Totalmente Insatisfeito
- 2 ( ) Insatisfeito
- 3 ( ) Indiferente
- 4 ( ) Satisfeito
- 5 ( ) Totalmente Satisfeito

13. Em relação aos seus conhecimentos e habilidades, como você acha que são utilizados em suas tarefas:

- 1 ( ) Totalmente Insatisfeito
- 2 ( ) Insatisfeito
- 3 ( ) Indiferente
- 4 ( ) Satisfeito
- 5 ( ) Totalmente Satisfeito

**Oportunidade de crescimento e segurança**

14. Você percebe que a direção reconhece e valoriza seus acertos dentro da organização:

- 1 ( ) Totalmente Insatisfeito
- 2 ( ) Insatisfeito
- 3 ( ) Indiferente
- 4 ( ) Satisfeito
- 5 ( ) Totalmente Satisfeito

15. Você percebe que a empresa incentiva seus colaboradores a continuar os estudos:

- 1 ( ) Totalmente Insatisfeito
- 2 ( ) Insatisfeito
- 3 ( ) Indiferente
- 4 ( ) Satisfeito
- 5 ( ) Totalmente Satisfeito

16. A empresa oferece treinamento e cursos de capacitação, para melhorar seus conhecimentos:

- 1 ( ) Totalmente Insatisfeito
- 2 ( ) Insatisfeito
- 3 ( ) Indiferente
- 4 ( ) Satisfeito
- 5 ( ) Totalmente Satisfeito

### **Integração social na organização**

17. Como você considera o relacionamento entre colegas, dentro da organização:

- 1 ( ) Totalmente Insatisfeito
- 2 ( ) Insatisfeito
- 3 ( ) Indiferente
- 4 ( ) Satisfeito
- 5 ( ) Totalmente Satisfeito

18. Como você considera o espírito de comprometimento e colaboração entre colegas:

- 1 ( ) Totalmente Insatisfeito
- 2 ( ) Insatisfeito
- 3 ( ) Indiferente
- 4 ( ) Satisfeito
- 5 ( ) Totalmente Satisfeito

19. Dentro da organização que você trabalha existe algum tipo de preconceito, em relação à cor, raça, religião, classe social, aparência física, entre outros:

- 1 ( ) Totalmente Insatisfeito
- 2 ( ) Insatisfeito
- 3 ( ) Indiferente
- 4 ( ) Satisfeito
- 5 ( ) Totalmente Satisfeito

## Constitucionalismo

20. A organização respeita as leis trabalhistas:

- 1 ( ) Totalmente Insatisfeito
- 2 ( ) Insatisfeito
- 3 ( ) Indiferente
- 4 ( ) Satisfeito
- 5 ( ) Totalmente Satisfeito

21. Você acha que tem liberdade de expressão, sem medo de represália por parte da direção:

- 1 ( ) Totalmente Insatisfeito
- 2 ( ) Insatisfeito
- 3 ( ) Indiferente
- 4 ( ) Satisfeito
- 5 ( ) Totalmente Satisfeito

22. Há normas e rotinas dentro da organização que devem ser seguidas, que por algum motivo possam influenciar o trabalho e a vida do colaborador:

- 1 ( ) Totalmente Insatisfeito
- 2 ( ) Insatisfeito
- 3 ( ) Indiferente
- 4 ( ) Satisfeito
- 5 ( ) Totalmente Satisfeito

**Trabalho e espaço total de vida**

23. Em sua opinião, você percebe que o seu trabalho influencia ou prejudica a sua vida familiar:

- 1 ( ) Totalmente Insatisfeito
- 2 ( ) Insatisfeito
- 3 ( ) Indiferente
- 4 ( ) Satisfeito
- 5 ( ) Totalmente Satisfeito

24. Nas horas vagas, você pratica atividades esportivas com frequência:

- 1 ( ) Totalmente Insatisfeito
- 2 ( ) Insatisfeito
- 3 ( ) Indiferente
- 4 ( ) Satisfeito
- 5 ( ) Totalmente Satisfeito

25. Você tem tempo livre para outras atividades, em seu meio social:

- 1 ( ) Totalmente Insatisfeito
- 2 ( ) Insatisfeito
- 3 ( ) Indiferente
- 4 ( ) Satisfeito
- 5 ( ) Totalmente Satisfeito

**Relevância social da vida do trabalho**

26. Você tem orgulho de dizer onde trabalha:

- 1 ( ) Totalmente Insatisfeito
- 2 ( ) Insatisfeito
- 3 ( ) Indiferente
- 4 ( ) Satisfeito
- 5 ( ) Totalmente Satisfeito

27. Você sente-se realizado com o trabalho que desenvolve:

- 1 ( ) Totalmente Insatisfeito
- 2 ( ) Insatisfeito
- 3 ( ) Indiferente
- 4 ( ) Satisfeito
- 5 ( ) Totalmente Satisfeito

28. A empresa que você trabalha é reconhecida perante a sua comunidade:

- 1 ( ) Totalmente Insatisfeito
- 2 ( ) Insatisfeito
- 3 ( ) Indiferente
- 4 ( ) Satisfeito
- 5 ( ) Totalmente Satisfeito