

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

MAURÍCIO NOVELLO

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:

Um estudo de caso junto à Altair Dalla Corte Transportes Ltda.

SARANDI

2017

MAURÍCIO NOVELLO

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:

Um estudo de caso junto à Altair Dalla Corte Transportes Ltda.

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. Dr. Henrique Dias Blois

SARANDI

2017

MAURÍCIO NOVELLO

TÍTULO

Estágio Supervisionado aprovado em ___ de _____ de _____, 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. Dr. Henrique Dias Blois
UPF – Orientador

Prof.
UPF

Prof.
UPF

SARANDI

2017

A todos aqueles que contribuíram para a realização deste trabalho e àqueles que me apoiaram em todo o curso da faculdade.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer inicialmente a Deus, por ter me concebido sabedoria e me iluminado nessa caminhada e me dado coragem e força para seguir em frente.

Agradecer aos meus pais Ari e Lidia, meus eternos heróis, exemplos de amor, coragem, garra e persistência. O meu irmão Tiago que me incentivou, meu amigo de todas as horas, um grande parceiro nessa jornada.

À Universidade de Passo Fundo que oportunizou a minha formação, ao corpo docente composto por professores excelentes que com seus ensinamentos contribuíram para o meu crescimento e qualificação.

Aos meus colegas de curso, obrigada por todos os momentos alegres, pelas angústias, cumplicidade e amizade que construímos ao longo desta jornada.

Agradeço, com todo o carinho, à Altair Dalla Corte Transportes, que prontamente contribuiu com a realização deste trabalho, colaborando com as informações e com a coleta dos dados necessários.

Obrigada a todos que de alguma forma fizeram parte da minha formação acadêmica contribuindo para a conclusão dessa etapa da minha vida.

MUITO OBRIGADO!

“Bom mesmo é ir a luta com determinação, abraçar a vida com paixão, perder com classe e vencer com ousadia, pois o triunfo pertence a quem se atreve. A vida é muito para ser insignificante.”

CHARLIE CHAPLIN

RESUMO

NOVELLO, Maurício. **Pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho:** Estudo de caso de Altair Dalla Corte Transportes Ltda. Sarandi, 2017. 63f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2017.

O objetivo desse estudo é avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho, em relação à produtividade de seus colaboradores, bem como propor melhorias na empresa Altair Dalla Corte Transportes LTDA, referente as categorias de QVT, propostas no Modelo de Walton. Quanto aos procedimentos metodológicos, essa pesquisa classifica-se como quantitativa, exploratória, e um estudo de caso. Na realização da coleta de dados, utilizou-se um questionário estruturado, tendo o público alvo colaboradores da organização, composta por onze pessoas. Após a coleta dos dados, estes foram tabulados e analisados em tabelas, para melhor interpretação e visualização dos resultados. Na interpretação, buscou-se relacionar os dados coletados, com a fundamentação teórica, constatando-se um grau regular de QVT. Esses dados mostraram uma satisfação parcial em relação a saúde e segurança, visto que, os colaboradores não possuem plano de saúde, bem como desenvolverem tarefas inadequadas ao esforço humano. A falta de interesse por parte da direção em relação a contribuição dos colaboradores na solução de problemas, é outro fator que reduz a qualidade de vida no trabalho. Também a falta de incentivo em relação da direção para estudos foi outro fator desmotivante. Nesse contexto, esse estudo propõe alternativas visando o aumento da satisfação dos colaboradores.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Motivação. Qualidade de Vida no Trabalho.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de Transportadores atuantes no Setor Rodoviário de Cargas	17
Quadro 2 - As Pessoas são Recursos ou Parceiros das Organizações?	18
Quadro 3 - Os seis Processos de Gestão de Pessoas	20
Quadro 4 - Competência para o Profissional	21
Quadro 5 - Evolução do Conceito de QVT	23
Quadro 6 - As Dimensões das tarefas que podem conduzir a estes estados Psicológicos	25
Quadro 7 – Atividades representativas dos esforços para alcançar a QVT	26
Quadro 8 - Modelo de QVT de Walton	30
Quadro 9 - Sugestões e Recomendações – Critérios de Walton	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Nível Hierárquico	43
Tabela 2 - Tempo de Empresa.....	44
Tabela 3 - Faixa Etária.....	44
Tabela 4 - Compensação Justa e Adequada.....	45
Tabela 5 - Ambiente e Condições de Trabalho.....	46
Tabela 6 - Uso e Desenvolvimento de Capacidade Humana.....	47
Tabela 7 - Oportunidade de Crescimento e Segurança	48
Tabela 8 - Integração Social na Organização	49
Tabela 9 - Constitucionalismo	50
Tabela 10 - Trabalho e Espaço Total de Vida.....	51
Tabela 11 - Relevância Social do Trabalho.....	52

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANTT	Agência Nacional de Transportes Terrestres
CNT	Confederação Nacional de Transito
CNTTL	Confederação Nacional dos Trabalhadores em Transportes e Logística
CUT	Central única dos trabalhadores
DNER	Departamento Nacional de Estradas de Rodagem
IPVA	Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores
QVT	Qualidade de Vida Total
RH	Recursos Humanos
RNTRC	Registro Nacional de Transportadores Rodoviários de Cargas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO	12
1.2	OBJETIVOS	13
1.2.1	Objetivo Geral	13
1.2.2	Objetivos Específicos	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1	HISTÓRICOS DO SETOR DE TRANSPORTE	15
2.2	CENÁRIOS MUNDIAL, NACIONAL E REGIONAL. NO SETOR DE TRANSPORTES RODOVIÁRIOS.....	16
2.3	GESTÃO DE PESSOAS	17
2.3.1	Processos de Gestão de Pessoas	19
2.4	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.....	20
2.5	CONCEITO DE QUALIDADE DE VIDA.....	21
2.6	OS PRINCIPAIS MODELOS E ABORDAGENS DA QVT	24
2.6.1	Modelo de Hackman e Oldhan	24
2.6.2	Modelo de Werther e Davis	25
2.6.3	Modelo de Nadler e Lawler	26
2.6.4	Modelo de Westley	26
2.6.5	Modelo de Richard Walton.....	27
2.6.6	Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow	30
2.6.7	Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	31
2.6.8	Teoria das Expectativas de Victor Vroom	31
2.6.9	Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland.....	32
2.6.10	Teoria das Características das Funções de Hackman e Oldham	33
2.6.11	Teoria ERG de Clayton Alderfer	33
2.6.12	Teorias X e Y de McGregor	34
2.6.13	Teoria da Expectação de Nadler e Lawler	34
2.6.14	Teoria da Equidade de Stacey Adams	35
2.7	CLIMA ORGANIZACIONAL	35
2.8	CULTURA ORGANIZACIONAL	37

3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	40
3.2	VARIÁVEIS DE ESTUDO.....	41
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA	41
3.4	PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	42
4	RESULTADOS DA PESQUISA	43
4.1	SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES	53
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	55
	REFERÊNCIAS	57
	APÊNDICE	59
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO ...	60

1 INTRODUÇÃO

Historicamente o setor de transporte de cargas rodoviárias é o mais utilizado no Brasil dentre as modalidades existentes, segundo a Confederação Nacional dos Trabalhadores em Transportes e Logísticas constantes quebra de barreiras comerciais o mercado exige cada vez mais competitividade das empresas, que por sua vez encontram no setor de transporte de cargas um dos pontos mais desafiadores, tornando esse setor tão importante onde um erro se torna algo fatal para as empresas que depende do mesmo,

A globalização no decorrer dos anos vem exigindo cada vez mais das empresas, e com a abertura de novos mercados aumenta a competitividade, e com a crescente concorrência presente em todos os ramos da economia tornou o consumidor cada vez mais exigente, levando as empresas a serem cada vez mais ágeis na entrega de seus produtos para o consumidor.

A Qualidade de Vida no Trabalho tornou-se um assunto cada vez mais discutido nas empresas, diversas organizações, gestores, psicólogos, e profissionais de todas as áreas entendem que a QVT deve ser dirigida como algo fundamental e até para a exigência da humanidade, onde cada vez mais comum às organizações buscarem desenvolver uma boa QVT nos dias atuais para o melhor crescimento da empresa.

È através de uma avaliação positiva que a empresa garante seu posicionamento necessário, se as empresas buscarem para seus funcionários uma boa qualidade de vida eles irão se sentir valorizados e irão transmitir isso na qualidade de seus serviços.

Sendo no Brasil o transporte rodoviário o transporte mais carro, devido aos altos impostos, infraestrutura precária, as empresas tem como principal desafio no ramo da logística atender com pontualidade suas encomendas, e garantir um bom preço, e manter em boas condições a mercadoria para seus clientes.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

A empresa Altair A. Dallacort Transportes Ltda. atua no ramo de transportes e logística, aonde desenvolve suas atividades desde 2011, tendo sua sede instalada junto a RS 404 Km 02 N°2 Parque Ipiranga na cidade de Sarandi/RS, sendo terceirizada da empresa Expresso São Miguel, vindo a atender as cidades de Sarandi, Palmeiras das Missões, Ronda Alta, Rondinha, Constantina, Novo Barreiro, Liberato Salzano e Nova Boa Vista.

Essa empresa, tem como uma de suas principais metas o cumprimento de horários para

com seus clientes, para isso a logística integrada está baseada principalmente no controle, através do rastreamento e gerenciamento da frota.

Nesse contexto, a Qualidade de Vida no Trabalho é uma preocupação crescente, por parte das empresas que buscam ser competitivas no mercado cada vez mais globalizado. O homem passa a ser o principal meio diferenciador, e o agente responsável pelo sucesso de todo e qualquer empreendimento. Chiavenato (2010) compreende que apenas serão bem sucedidas se atingirem a satisfação dos funcionários, pois não se alcança a satisfação dos clientes, com funcionários desmotivados e insatisfeitos. Constituindo a capitalização dos recursos humanos é efetiva quanto a dos demais recursos com que propõem as empresas, a qualidade de vida no trabalho é imprescindível à produtividade e à competitividade, cruciais à sobrevivência para toda e qualquer empreendimento.

Desta forma, justifica-se a importância da análise proposta neste trabalho, que procura medir a qualidade de vida dos funcionários para melhorá-la. Além disso, recomendar a utilização de um instrumento científico que convenha à coleta de dados confiáveis na mensuração dos níveis de satisfação dos funcionários, através de uma metodologia científica, calcanhar em modelo analítico de investigação que, embora formado com base na literatura que aborda dos conceitos e fatores de QVT, seja ajustado a uma definida realidade empresarial.

Nesse contexto surge o seguinte problema de pesquisa: **De que forma pode-se obter melhoria na QVT, em relação à produtividade dos colaboradores da empresa de Altair A. Dallacort Transportes Ltda.?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho em relação à produtividade de seus colaboradores e propor melhorias.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar a percepção do empregado no que tange à imagem da empresa;
- Investigar as condições do ambiente de trabalho que, se modificadas, melhorariam a qualidade de vida dos empregados;

- Identificar aos aspectos da gestão da organização impactando positivamente ou negativamente da QVT dos empregados;
- Sugerir possíveis propostas de melhorias na gestão da empresa em relação à qualidade de vida no trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O tema “Qualidade de Vida” no trabalho tem se tornado cada vez mais constante. Já não basta mais as empresas apenas cumprirem com as suas obrigações legais. O diferencial competitivo entre elas faz com que percorram caminhos que as levam a observar suas ações sociais dentro e fora da organização, fazendo assim que se insiram na sociedade como um todo, nessa parte é apresentado a revisão bibliográfica, cuja qual, visa o objetivo de fundamentar a parte pratica através da teoria.

Segundo Diehl e Tatim (2004, p. 97) a revisão deve-se limitar as contribuições mais importantes diretamente ligadas ao assunto, com a menção ao nome de todos os autores no texto ou em notas e obrigatoriedade, nas referencias bibliográficas.

2.1 HISTÓRICOS DO SETOR DE TRANSPORTE

No inicio no século XIX, com o surgimento das primeiras rodovias, mas foi no governo Vargas (1932) que tiveram as ampliações da malha rodoviária, onde se deu a criação do Departamento Nacional de Estradas de Rodagem (DNER), em tordo de 1937, mais tarde na metade da década de 1950 ocorreu a implantação da indústria automobilística, impulsionando o processo de industrialização e a mudança da capital federal para Brasília, logo em seguida a rede rodoviária se ampliou vindo a se tornar a principal via de escoamento de carga e passageiros do país. (Caderno de Resoluções 6º congresso da CNTT-CUT)

A estagnação veio na década de 1980, tendo a perda de receitas, com a extinção, 1988, do imposto sobre lubrificantes e combustíveis líquidos e do imposto sobre serviços de transporte rodoviário, impedindo a ampliação da rede e de sua manutenção. O principal meio de transportes no setor rodoviário de cargas é o caminhão, onde a frota nacional de caminhões em circulação representa 70% tendo mais de 15 anos de idade. (Caderno de Resoluções 6º congresso da CNTT-CUT).

Tendo a idade de sua frota avançada, causa constantes quebras e muitas vezes acidentes fatais, sendo o custo estimado em 4 bilhões de dólares e seu alto consumo de óleo diesel, onde se tem a necessidade de renovação da frota existente buscando assim a eficiência e avanço tecnológico. (Caderno de Resoluções 6º congresso da CNTT-CUT).

O transporte rodoviário é o principal modal do transporte de cargas, representando hoje aproximadamente 60 % das cargas transportadas no país, onde são praticados por três tipos de operadores: empresas de cargas próprias, empresas transportadoras, e transportadores

autônomos, os autônomos representando 70% da frota existente, já o transporte público urbano é responsável pelo deslocamento de 59 milhões de passageiros diariamente, representando mais de 60% dos deslocamentos mecanizados nas cidades brasileiras. (Caderno de Resoluções 6º congresso da CNTT-CUT).

2.2 CENÁRIOS MUNDIAL, NACIONAL E REGIONAL. NO SETOR DE TRANSPORTES RODOVIÁRIOS

É importante no setor de transporte de cargas brasileiro, analisar a econômica. Sendo importante evidenciar que um transporte eficiente economicamente acaba por gerar grande valor para o desenvolvimento regional e internacional de um país, na questão da produtividade do setor onde a economia se baseia, o setor de transportes sofre grande deficiência, tendo como principal custo no setor óleo diesel, lubrificantes, manutenção, mão-de-obra, pedágios, IPVA e licenciamento, seguros e sistemas de segurança, peças de reposição e pneus.

Conforme a pesquisa CNT/Sensus, 2014 “os gastos com manutenção do caminhão representam 50% da renda bruta do caminhoneiro autônomo”; Tendo como receita do setor sendo composta pelo frete cobrado, pela distância percorrida ou volume da carga transportada, segundo a ANTT (2014), “transportadoras mais ligadas ao transporte de produtos agrícolas têm maior nível de atividade durante o 1º semestre do ano, quando ocorre o período de colheita e comercialização da safra agrícola”. (THIERS COSTA CNT, 2014).

Tendo por categorias do transporte as seguintes modalidades listadas a seguir:

- Carga comum;
- Carga líquida;
- Carga de produtos perecíveis;
- Carga sob temperatura controlada;
- Carga aquecida;
- Carga de concreto em execução (betoneira);
- Carga de veículos automotores (cegonheira);
- Carga de valores (unidades blindadas);
- Carga de produtos perigosos e inflamáveis (produtos químicos, combustíveis).

Na sequencia o quadro 1 demonstra os tipos de transportes atuantes no setor de cargas rodoviário.

Quadro 1 - Tipos de Transportadores atuantes no Setor Rodoviário de Cargas

Tipo de Transportador	Empresas Registradas	Part %	Frota de Caminhões	Veículo/ Transportador	Part. %
Autônomo	886.734	83,2%	1.041.899	1,2	45,4%
Empresas	179.049	16,8%	1.235.006	6,9	53,8%
Cooperativa	422	0,0%	17.955	42,5	0,8%
TOTAL	1.066.205	100,0%	2.294.860	2,2	100,0%

Fonte: ANTT (2014).

Em 2004, a ANTT passou a exigir dos transportadores rodoviários de carga a inscrição no Registro Nacional de Transportadores Rodoviários de Cargas (RNTRC). Com a publicação da Lei no 11.442/08 e da Resolução ANTT no 3056/09, em 2009, esse registro deixou de ser apenas um cadastro e passou a ter a função de habilitação para o transportador rodoviário de cargas por conta de terceiros mediante remuneração, segundo dados do Diário Oficial da União, 13 março 2009.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Chiavenato (1999), a gestão de pessoas é contingencial e situacional, pois dependem de vários aspectos como a estrutura organizacional adotada, a cultura que existe em cada organização, as características do contexto ambiental, o negócio da empresa, os processos internos e outras variáveis importantes.

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

Na concepção de Chiavenato (2004, p. 4), as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões.

Para uma boa Gestão de pessoas deve se tratar os funcionários como membros valiosos da empresa por assim dizer parceiros, da mesma forma que se trata um cliente ou até mesmo um fornecedor, são os funcionários que fazem o nome da empresa. São os empregados que proporcionam decisões e ações que de alguma forma vem a dinamizar e fazer com que a organização seja única e conquiste seus objetivos e seu lugar no mercado. Entendidas desse modo, as pessoas constituiriam o capital intelectual da organização, devendo, portanto, tratar seus empregados como parceiros do negocio e não mais como simples empregados contratados. (CHIAVENATO, 1999, p. 7).

Chiavenato (1999) ressalta ainda a importância dos seres humanos no contexto das

organizações sendo a base dos recursos organizacionais ou como parceiros das organizações, como ilustra o quadro 2.

Quadro 2 - As Pessoas são Recursos ou Parceiros das Organizações?

Pessoas como Recursos	Pessoas como Parceiros
<ul style="list-style-type: none"> - Empregados isolados dos cargos; - Horário rigidamente estabelecido; - Preocupação com normas e regras; - Subordinação ao chefe; - Fidelidade à organização; - Dependência da chefia; - Alienação em relação à organização; - Ênfase na especialização; - Executoras de tarefas; - Ênfase nas destrezas manuais; - Mão de obra. 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores agrupados em equipes; - Metas negociadas e compartilhadas; - Preocupação com resultados; - Atendimento e satisfação do cliente; - Vinculação à missão e à visão; - Interdependência entre colegas e equipes; - Participação e comprometimento; - Ênfase na ética e na responsabilidade; - Fornecedoras de atividade; - Ênfase no conhecimento; - Inteligência e talento.

Fonte: Chiavenato (1999, p. 9).

Para Galbraith (1997), a organização é uma composição de pessoas com a finalidade de alcançar algum objetivo, compartilhando com a divisão das funções que precisam ser cumpridas dentro da empresa. Na mesma linha de pensamento Fernandes (1996), ressalta que as pessoas que executam determinadas funções sabem quais são as necessidades particulares ou coletivas para desenvolverem um trabalho melhor, e elevarem a qualidade de vida dentro da organização, o que sem dúvidas, refletir-se-á em suas próprias vidas pessoais, o autor ainda afirma que:

(...) as pessoas que executam determinadas funções teoricamente, sabem o que fazem, sendo assim, todo trabalhador, funcionário, executivo, ou seja, todo colaborador de empresa ou organização, sabe do que precisa em todos os sentidos, seja fisicamente, tecnicamente, psicologicamente, socialmente ou economicamente para melhorar sua performance profissional e para que a empresa atinja seus objetivos. (FERNANDES, 1996, p. 16).

Conforme Chiavenato (1999 apud PERROTI, p. 16), uma organização constitui uma das maiores preferências da administração, pois a função de uma organização é ajudar no alcance dos objetivos da empresa, servindo como:

- **Estrutura básica** - contribui para programar planos, como para alocação de pessoas e de recursos para as atividades que precisam ser desenvolvidas e ao proporcionar ajuda para coordenar as tarefas. Nessas regras, se assume a forma de como descrever um cargo, organogramas;
- **Mecanismo de operação** - indicam as pessoas da organização quais suas funções, procedimentos a cumprir no trabalho, recompensas, sistemas de comunicação, sistema

de avaliação.

Na mesma linha de pensamento Chiavenato (2010, p. 9) ressalta “[...] Gestão de Pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações”.

Um dos grandes problemas que as empresas modernas sofrem é com a criação de um espaço onde seus colaboradores se sintam verdadeiramente envolvidos e engajados em alcançar seus objetivos próprios e principalmente os organizacionais. Sendo assim torna-se necessário a execução de trabalhos com suficiente significação e recompensa intrínseca, permitindo que os indivíduos recebam satisfação pessoal e profissional pelos seus esforços. (LIMA, 1998).

2.3.1 Processos de Gestão de Pessoas

As organizações bem sucedidas permanecem que apenas podem manter prosperar, crescer e dar uma continuidade se conseguirem ser capazes de aperfeiçoar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente de seus colaboradores.

Segundo Chiavenato (2004, p. 14), a Associação de Recursos Humanos (ARH) refere-se às políticas e praticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas, tais como:

- Análise e descrição de cargos e modelagem do trabalho;
- Recrutamento e seleção de pessoal e admissão de candidatos selecionados;
- Orientação e integração de novos funcionários;
- Administração de cargos e salários;
- Incentivos salariais e benefícios sociais;
- Avaliação do desempenho das pessoas;
- Comunicação aos funcionários;
- Treinamento e desenvolvimento das pessoas;
- Desenvolvimento organizacional;
- Higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho;
- Relações com empregados e relações sindicais.

Os seis modelos de processos de gestão de pessoas ilustrados no quadro 3 à seguir são:

Quadro 3 - Os seis Processos de Gestão de Pessoas

Processo de agregar pessoas	- Recrutamento; - Seleção.
Processos de aplica pessoas	- Modelagem do trabalho; - Avaliação do desempenho.
Processo de recompensar pessoas	- Remuneração; - Benefícios; - Incentivos.
Processo de desenvolver pessoas	- Treinamento; - Desenvolvimento; - Aprendizagem.
Processo de manter pessoas	- Higiene e segurança; - Qualidade de vida; - Relação com sindicatos;
Processo de monitorar pessoas	- Banco de dados; - Sistemas de informações gerenciais.

Fonte: Chiavenato (2004, p. 14).

Com as mudanças que vem ocorrendo no mundo todo, o departamento de RH, vem sofrendo mudanças, tornado como função do profissional de RH manter um policiamento de parcerias, onde possa controlar as atividades operacionais necessárias e ainda ser estratégico.

2.4 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Para Chiavenato (2010, p. 70-71) toda organização precisa ter um padrão de comportamento holístico e sistêmico em relação ao mundo de negócios que a circunda e a opera. Geralmente, a estratégia organizacional envolve os seguintes aspectos fundamentais:

- É definida pelo nível institucional da organização, quase sempre, através da ampla participação de todos os demais níveis e de negociação quanto aos interesses e objetivo envolvidos;
- É projetada à longo prazo e define o futuro e o destino da organização;
- Envolve a empresa em sua totalidade de para obtenção de efeitos sinérgicos;
- É um mecanismo de aprendizagem organizacional, através do qual a empresa aprende com a retroação decorrente dos erros e acertos nas suas decisões e ações globais.

Para França e Arellano (2002, p. 54) competência não se limita ao estoque de conhecimentos teóricos e empíricos do indivíduo e nem se encontra encapsulada na tarefa.

O quadro 4 ilustra as competência profissionais.

Quadro 4 - Competência para o Profissional

Saber agir	Saber o que é e por que faz; Saber julgar, escolher e decidir;
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências;
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimento;
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber se desenvolver;
Saber se engajar e se comprometer	Saber empreender, assumir riscos; Comprometer-se;
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, sendo por isso reconhecido;
Ter visão estratégica	Conhecer e atender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: França e Arellano (2002, p. 56).

No entendimento de Chiavenato (2004, p. 72) a estratégia organizacional é um conjunto de manobras que se envolve em um ambiente competitivo: aperfeiçoar as oportunidades externas e esquivar-se das ameaças ambientais ao mesmo tempo em que se aplicam mais intensamente as forças internas e se corrige as fraquezas internas.

2.5 CONCEITO DE QUALIDADE DE VIDA

Segundo Rodrigues (2011, p. 75), no início da década de 1950, na Inglaterra, Eric Trist e colaboradores estudavam um modelo macro para agrupar o trinômio indivíduo/trabalho/organização. Surgindo assim a denominação de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT.

Segundo Chiavenato (2004, p. 448), o conceito de QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas.

Para Búrigo (1997, p. 31), a QVT busca humanizar as relações de trabalho como alternativa para rever efeitos negativos do taylorismo, como a sistematização, não só quanto às tarefas, mas também quanto ao trabalhador e ao ambiente de trabalho.

Na mesma linha de pensamento Rodrigues (1995, p. 75), a QVT é a grande esperança das organizações para atingirem altos níveis de produtividade, sem esquecer a motivação e satisfação do indivíduo.

Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições. (CHIAVENATO, 2004, p. 448).

Para Rodrigues (2011) o termo qualidade de vida no trabalho:

A resultante direta da combinação de diversas dimensões básicas da tarefa e de outras dimensões não dependentes diretamente da tarefa, capazes de produzir motivação e satisfação em diferentes níveis, além de resultar em diversos tipos de atividades e condutas dos indivíduos pertencentes a uma organização. (RODRIGUES, 2011, p. 21).

Na mesma percepção de Chiavenato (2004, p. 448-449), a QVT representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através de seu trabalho nas organizações. Que envolvem uma constelação de fatores, como:

- A satisfação com o trabalho executado;
- As possibilidades de futuro na organização;
- O reconhecimento pelos resultados alcançados;
- O salário percebido;
- Os benefícios auferidos;
- O relacionamento humano dentro do grupo e da organização;
- O ambiente psicológico e físico de trabalho;
- A liberdade e responsabilidade de tomar decisões;
- As possibilidades de participar.

Segundo Búrigo (1997, p. 35), fatores organizacionais, ambientais e comportamentais, quando bem administrados e combinados, geram maior satisfação e motivação aos trabalhadores, elevando seu nível de percepção sobre a QVT.

As empresas estão preocupadas em produzir com qualidade, tendo como base o desenvolvimento contínuo das tecnologias e a globalização em geral, é importante sim investir em tecnologia, marketing e qualificação profissionais, mas as empresas começam a perceber as pessoas que lá trabalham, é o recurso mais valioso que elas possuem, é o que alguns autores denominam de capital humano ou intelectual. (ODEBRECH; PEDROSO, 2001).

A existência de um ambiente de trabalho mais humanizado faz com que o trabalhador fique cada vez mais conformado com o atendimento tanto de suas aspirações mais altas quanto as suas necessidades básicas. (DAVIS; NEWSTROM, 2004).

Nota-se pelo quadro a evolução de QVT de nada para um direito adquirido, conforme França (1997, p. 80):

Qualidade de vida no trabalho (QVT) é o conjunto de ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas durante o trabalho na empresa.

As pessoas passam boa parte do seu tempo trabalhando e na outra parte do tempo ficam se aperfeiçoando cada vez mais para o mercado de trabalho Handy (1995, p. 25), leva isso como base e declarou que:

O problema começou quando transformamos o tempo em uma mercadoria, quando compramos o tempo das pessoas em nossas empresas em vez de comprar a produção. Quanto mais tempo você vende, nessas condições, mais dinheiro fará. Então, há uma troca inevitável entre o tempo e o dinheiro. As empresas, por sua vez, tornam-se exigentes. Querem menos tempo das pessoas que eles pagam por hora, porém mais das pessoas que pagam por ano, porque, no último caso, cada hora extra durante o ano é gratuita.

O quadro 5 mostra conceitos da Qualidade de Vida Total:

Quadro 5 - Evolução do Conceito de QVT

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

Fonte: Nadler e Lawler (apud FERNANDES, 1996).

Dentro das organizações, as pessoas são consideradas recursos, são portadores de habilidades e conhecimentos, que auxiliam no processo produtivo e de crescimento da empresa, mas, porém, é importante não esquecer que essas pessoas são humanas, feitas de carne e osso, formadas de objetivos pessoais, personalidade, expectativas, e possuem necessidades. (ANDRADE, 2012).

Para Davis e Newstrom (2004, p. 149), como consequência do aumento da motivação

[intrínseca], o desempenho deverá melhorar, proporcionando, assim, um trabalho mais humano e produtivo. Os efeitos negativos também tendem a ser diminuídos.

Sendo assim, acrescenta Biazzi Jr. (1994, p. 32):

A Escola Sociotécnica considera que o comportamento das pessoas face ao trabalho depende da forma de organização deste trabalho e do conteúdo das tarefas a serem executadas, pois o desempenho das tarefas e os sentimentos a elas relacionados – responsabilidade, realização, reconhecimento etc. – são fundamentais para que o indivíduo retire orgulho e satisfação de seu trabalho.

Várias teorias que buscavam definir o comportamento do indivíduo, principalmente dentro das organizações na realização de suas tarefas, as chamadas assim teorias motivacionais, sendo as quais ajudam e fortalecem para uma boa Qualidade de vida no trabalho.

Para Bom Sucesso (1997, p. 45), mudar o próprio comportamento, alterar hábitos arraigados prejudiciais à qualidade de vida não se faz por mágica ou pela simples vontade de mudar. Disciplina, persistência e determinação e constituem e outro ingredientes.

2.6 OS PRINCIPAIS MODELOS E ABORDAGENS DA QVT

Os modelos de Qualidade de vida, sofreram uma certa mudança ao passar dos anos, tendo diferentes percepções sobre o tema.

Para Vieira (1996, p. 40), muitos autores da área de comportamento organizacional se preocuparam em oferecer referenciais para a aferição da motivação e satisfação do trabalho.

No entendimento de Chiavenato (2004, p. 449-450) a QVT não é determinada apenas pelas características individuais (necessidades, valores e expectativas) ou situacionais (estrutura organizacional, tecnologia, sistema de recompensas, políticas internas), mas sobre tudo pela atuação sistêmica dessas características individuais e organizacionais.

Segue a seguir os Modelos de QVT mais utilizados, aonde se dá uma atenção especial ao Modelo de QVT abordado por Richard Walton.

2.6.1 Modelo de Hackman e Oldhan

Segundo esse modelo, resultados pessoais e de trabalho, são obtidos através da presença de “estados psicológicos críticos”, que, por sua vez, são criados na presença de “dimensões de tarefa”.

Há três estados psicológicos segundo Vieira (1996, p. 43):

- O primeiro é a “significância percebida”, ou o grau em que o trabalho é percebido

pelo indivíduo como sendo valioso e significativo;

- O segundo é a “responsabilidade percebida” pelo sujeito como resultado executado;

- O terceiro é o “conhecimento do resultado” por parte de quem efetua a atividade, ou seja, os indivíduos estarão motivados se estiverem realizando bem suas tarefas.

O quadro 6 apresenta as dimensões das tarefas que podem conduzir a estados psicológicos críticos

Quadro 6 - As Dimensões das tarefas que podem conduzir a estes estados Psicológicos

Variedade de habilidade	Que a tarefa requer dos indivíduos
Identidade da tarefa	No sentido de que um trabalho pré-executado do início ao fim, com o objetivo de obter-se um resultado palpável;
Significado que a tarefa	Adquire ao impactar a vida ou o trabalho de outras pessoas;
Autonomia	Que os indivíduos têm para planejar e executar as tarefas;
<i>Feedback</i> do próprio trabalho	A fim de obter um retorno do seu desempenho, através da própria execução das atividades;
<i>Feedback</i> extrínseco	Retorno pelo seu desempenho, através de seus superiores hierárquicos;
Inter-relacionamento	Com outras pessoas ou clientes, proporcionado pelo trabalho;

Fonte: Viera (1996, p. 42).

2.6.2 Modelo de Werther e Davis

Werther e Davis (1983) acreditam que a qualidade de vida no trabalho sofre influência de variáveis como supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projeto do cargo.

Na visão de Ferreira (2013, p. 145-146), a QVT está baseada em um projeto de cargo que considera fatores ambientais, organizacionais e comportamentais.

- **Ambientais:** Representa a expectativa social e as habilidades e disponibilidade de empregados potenciais. O cargo não deverá ser tão complexo que obrigue a importação de trabalhadores, nem tão simples que gere “desconforto”, quando a mão de obra disponível for mais instruída.

- **Organizacionais:** Considera a identificação da tarefa, o cargo, o estabelecimento de um fluxo coerente de trabalho e a adoção de métodos e processos para minimizar o tempo e o esforço do trabalhador.

- **Comportamentais:** Considera 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 retroinformação, que permite conhecer a repercussão do seu trabalho, favorecendo a motivação.

2.6.3 Modelo de Nadler e Lawler

Segundo Nadler e Lawler, a QVT pode ser definida através de atividades que se poderiam compreender como representativas dos esforços empreendidos para alcançá-la. (CHIAVENATO, 2005).

Quadro 7 – Atividades representativas dos esforços para alcançar a QVT

PERÍODO	FOCO PRINCIPAL	DEFINIÇÃO
1959/1972	Variável	A QVT foi tratada como reação individual ao trabalho ou às conseqüências pessoais de experiências do trabalho.
1969/1975	Abordagem	A QVT dava ênfase ao indivíduo antes de dar ênfase aos resultados organizacionais, mas ao mesmo tempo era vista como um elo dos projetos cooperativos do trabalho gerencial.
1972/1975	Método	A QVT foi o meio para o engrandecimento do ambiente de trabalho e a execução de maior produtividade e satisfação.
1975/1980	Movimento	A QVT como movimento, visa a utilização dos termos "gerenciamento participativo" e "democracia industrial" com bastante freqüência, invocador como ideais do movimento.
1979/1983	Tudo	A QVT é vista como um conceito global e como forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade.
Previsão Futura	Nada	A globalização da definição trará como conseqüência inevitável a descrença de alguns setores sobre o termo QVT. E para estes QVT nada representará.

Fonte: Rodrigues (2011, p. 81).

M. V. C. Rodrigues (2001) e Fernandes (1996) relatam que a QVT é hoje difundida e tem acentuado desenvolvimento em outros países, como França, Alemanha, Dinamarca, Suécia, Noruega, Holanda e Itália, que são países que adotam em suas organizações a tecnologia e a filosofia de QVT visando atender às necessidades psicossociais dos trabalhadores, elevando seus níveis de satisfação no trabalho.

2.6.4 Modelo de Westley

A abordagem de Westley (1979) tem a QVT como os esforços empreendidos pela organização, objetivando uma maior humanização do ambiente.

A humanização do trabalho busca solucionar os problemas gerados pela própria natureza das organizações.

Segundo Medeiros e Oliveira (2011), o modelo elaborado por Westley (1979) está

baseado em quatro fatores, os quais apresentam estreita ligação com a qualidade de vida no trabalho, a saber: político, econômico, psicológico e sociológico.

A junção desses fatores no âmbito individual ou social pode determinar situações de injustiça, insegurança, alienação e anomia, que representa a falta de leis e regulamentos.

2.6.5 Modelo de Richard Walton

Para Walton (1973) a “expressão qualidade de vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico”. Segundo Fernandes (1996), o artigo escrito por Walton (1973) pode ser considerado como um clássico por ter apresentado um modelo de análise importante sobre a Qualidade de Vida no Trabalho. Walton trata diretamente a satisfação dos colaboradores á sua capacidade produtiva em um ambiente de trabalho seguro, de respeito mutuo, com oportunidades de aprendizagem e com condições adequadas para o desempenho de suas funções. Walton (1973, p. 14) “fala que a empresa deve oferecer aos colaboradores um ambiente saudável e seguro para a execução de seu trabalho, assim como elaborar uma carga horária justa, alem de estrutura físicas adequadas e evidenciar a preocupação constante com o bem estar dos colaboradores”.

O Modelo de Richard Walton é dividido em oito dimensões, sendo que elas possuem suas variáveis próprias, os critérios que as compõe não possuem uma ordem de prioridade, podendo assim ser enumerados da melhor maneira conforme a realidade de cada organização,os critérios são os seguintes:

1) Compensação justa e adequada: Coloca o trabalho como prioridade, pois encontra nele a forma de sobrevivência do trabalhador. Estabelece uma relação entre a realização do trabalho e sua devida remuneração. Walton (1973) esclarece que a compensação adequada é um conceito relativo e difícil de ser definido com objetividade. Este critério contempla os seguintes indicadores:

- a) *Remuneração adequada:* remuneração recebida, suficiente para satisfazer as necessidades pessoais e sócio-econômicas na sociedade em que vive;
- b) *Equidade interna:* procura estabelecer uma relação de proporcionalidade entre os diversos níveis de compensações na empresa;
- c) *Equidade externa:* procura estabelecer uma relação entre os padrões salariais da empresa com o mercado de trabalho semelhantes fora da empresa.

2) Oportunidade imediata para a utilização e o desenvolvimento da capacidade humana: Diz respeito as oportunidades que uma organização oferece para que o trabalhador possa aplicar, no seu dia-a-dia, as aptidões e os conhecimentos profissionais. Destacam-se os seguintes indicadores:

- a) *Autonomia:* liberdade e independência concedida ao trabalhador, para que ele possa programar e executar o seu trabalho;
- b) *Múltiplas habilidades:* possibilidade de utilizar a vasta capacidade e as habilidades dos indivíduos;
- c) *Informações e perspectivas:* informação ao indivíduo em relação às suas ações e ao desempenho do seu trabalho, como um todo;
- d) *Tarefas completas:* realização do trabalho em suas várias etapas, ou seja, desde o início até o fim.

3) Condições de segurança e saúde no trabalho: considera as condições físicas existentes no local de trabalho, preservando a saúde e o bem-estar do trabalhador. Possuem os seguintes indicadores:

- a) *Jornada de trabalho:* tempo e horários razoáveis, compatíveis com o trabalho desempenhado;
- b) *Ambiente físico seguro e saudável:* diz respeito à melhoria das condições físicas, proporcionando maior conforto e organização do local de trabalho, com mínima possibilidade de risco de doenças e danos físicos ao trabalhador.

4) O trabalho e o espaço total da vida: relaciona-se ao equilíbrio existente entre o tempo e energia que o trabalhador dedica à organização e à sua vida pessoal. Destaca-se o seguinte indicador:

- a) *Tempo entre a família e o trabalho:* é o relacionamento equilibrado entre o trabalho do indivíduo e as outras atividades existentes, como o convívio familiar, o lazer e as atividades pessoais.

5) Integração social na organização do trabalho: refere-se ao grau de convivência harmoniosa entre os trabalhadores de vários níveis hierárquicos dentro da mesma empresa. A integração social pode ser representada por meio dos seguintes indicadores:

- a) *Ausência de preconceitos:* ausência de discriminação de qualquer natureza, seja de raça, cor, religião, cargo ou nível social;
- b) *Relacionamento:* bom relacionamento interpessoal percebido pelo auxílio recíproco, confiança mútua e respeito à individualidade;
- c) *Censo comunitário:* companheirismo e espírito coletivo, promovendo a integração

do trabalhador a um grupo e à organização.

6) Constitucionalismo na organização do trabalho: refere-se à existência de normas e procedimentos que estabelecem claramente os direitos e os deveres dos trabalhadores. Destacam-se os seguintes indicadores:

a) Direitos trabalhistas: refere-se às normas que regem as relações de trabalho entre a empresa e os empregados, inclusive os direitos resultantes da condição jurídica dos trabalhadores e o cumprimento dessas normas;

b) Privacidade pessoal: é o respeito à individualidade que o trabalhador possui dentro da organização;

c) Liberdade de expressão: oportunidade que o trabalhador possui de manifestar suas idéias, dar sugestões e discordar abertamente de visões de superiores da organização, sem medo de represálias.

7) Oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança: trata das oportunidades de crescimento que a organização oferece ao trabalhador, por meio do desenvolvimento de suas potencialidades. Destacam-se os seguintes indicadores:

a) Possibilidade de carreira: oportunidade de ascensão profissional dentro da organização;

b) Crescimento pessoal: capacitação permanente para o desenvolvimento das potencialidades do indivíduo, com sua respectiva aplicação;

c) Segurança de emprego: nível de segurança do trabalhador em relação à manutenção do seu emprego, e garantia da remuneração.

8) Relevância social da vida no trabalho: refere-se ao empenho do trabalhador, no sentido de que a organização não propicie a depreciação de seu trabalho e de sua profissão. Esta situação pode afetar a auto-estima do trabalhador e, conseqüentemente, influenciar na sua qualidade de vida no trabalho segundo Walton (1973) destacam-se os seguintes indicadores:

a) Valorização do trabalho: refere-se ao sentimento de relevância e valorização que a organização e a comunidade atribuem ao indivíduo, na organização;

b) Imagem e responsabilidade social da organização: percepção do trabalhador em relação à importância e à responsabilidade do seu trabalho, e da sua organização, em dar um retorno à comunidade.

2.6.6 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Para Maslow, as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem transpostos. Isto significa que no momento em que o indivíduo realiza uma necessidade, surge outra em seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem meios para satisfazê-la.

Segundo Chiavenato (2004, p. 45) existem oito fatores que afetam ao QVT, ilustrada no quadro 8.

Quadro 8 - Modelo de QVT de Walton

Fatores de QVT	Dimensões
1. Compensação justa e adequada	1. Renda (salário) adequada ao trabalho; 2. Equidade interna (compatibilidade interna); 3. Equidade externa (compatibilidade externa);
2. Condições de segurança e saúde no trabalho	4. Jornada de trabalho; 5. Ambiente físico (seguro e saudável)
3. Utilização e desenvolvimento de capacidades	6. Autonomia 7. Significado da tarefa; 8. Identidade da tarefa; 9. Variedade de habilidades 10. Retroação e retro informação;
4. Oportunidade de crescimento e segurança	11. Possibilidades de carreira; 12. Crescimento profissional; 13. Segurança do emprego;
5. Integração social na organização	14. Igualdade de oportunidades; 15. Relacionamentos interpessoais e grupais; 16. Senso comunitário;
6. Garantias constitucionais	17. Respeito às leis e direitos trabalhistas; 18. Privacidade pessoal; 19. Liberdade de expressão; 20. Normas e rotinas claras da organização;
7. Trabalho e espaço total de vida	21. Papel balanceado do trabalho na vida pessoal
8. Relevância social da vida no trabalho	22. Imagem da empresa; 23. Responsabilidade social pelos produtos /serviços; 24. Responsabilidade social pelos empregados.

Fonte: Chiavenato (2004, p. 452).

Cada nível na hierarquia deve ser conquistado antes que um indivíduo possa transpor o próximo. No nível inferior encontram-se as necessidades fisiológicas (fome, sede, sono, sexo). Maslow supôs que, quando uma pessoa conquista esses elementos essenciais, passa ao nível das necessidades de segurança (defesa, proteção, salário, casa própria, seguro-saúde, aposentadoria, emprego). Ao atingi-lo e sentir-se segura quanto à proteção contra ferimentos e danos, a pessoa sobe ao próximo nível: o das necessidades sociais (relacionamento, amor, pertencer a um grupo). Neste terceiro nível, a aceitação e a afeição dão origem a um quarto estágio, definido como o das necessidades de estima (auto-estima, reconhecimento, status, prestígio). (CHIAVENATO, 1995).

Conclui-se que ao alcançar uma satisfação de um desejo, outra necessidade passa a ser desejada:

O homem é um animal que deseja e que raramente alcança um estado de completa satisfação, exceto durante um curto tempo. À medida que satisfaz um desejo sobrevém outro que quer ocupar seu lugar, quando este é satisfeito surge outro ao fundo. É característica do ser humano, em toda sua vida desejar sempre algo. (MASLOW, 1954).

2.6.7 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Frederick Herzberg (1959) classificou que os mesmos fatores que provocam satisfação provocam insatisfação, segundo ele satisfação e motivação devem ser separados, sendo assim divergiu assim e chamou-as de fatores higiênicos e fatores motivacionais.

- **Fatores higiênicos:** Vem a ser o ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho, já dizia Chiavenato (1995), a expressão “higiene” possui um caráter preventivo e serve para mostrar que esses fatores se destinam a afastar as condições desagradáveis.
- **Fatores motivacionais:** Dizem respeito aos sentimentos de auto realização e reconhecimento, ainda segundo Chiavenato (1995), o termo “motivação” envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho.

2.6.8 Teoria das Expectativas de Victor Vroom

Nesta teoria, Vroom reconhece que as pessoas são seres individuais com vontades e desejos diferentes ao trabalho, fazendo com que tomem decisões de acordo com o que mais lhe cabe no momento. [...] motivação é o processo que governa a escolha de comportamentos (VROOM apud CHIAVENATO, 1995).

Vroom aponta que uma pessoa pode desejar aumentar a produtividade quando três condições se apresentam:

- Objetivos pessoais do indivíduo que podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento e trabalho interessante.
- Relação percebida entre satisfação dos objetivos de alta produtividade se um trabalhador tem como objetivo ter salário maior e se trabalha na base de remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais.

- Percepção de sua capacidade de influenciar sua produtividade.

Formula do sucesso:

Motivação = Expectativa x Instrumentalidade x Valência

$$M = E \times I \times V$$

- **Expectativa:** É aonde os trabalhadores acreditam que seus esforços irão levá-los aos resultados desejados.

- **Instrumentalidade:** Se os esforços forem por assim dizer recompensados teremos uma relação positiva, caso contrário, será negativa.

- **Valencia:** Vem a ser a força do desejo para um resultado particular.

Na concepção de Chiavenato (1995) enfatiza a importância de se analisar com cuidado a dimensão dos valores atribuídos a uma compensação:

Por exemplo, um jovem profissional pode atribuir enorme valor a uma promoção não pelas perspectivas de carreira que isso ofereça ou pelo aumento de salário em si, mas pelo fato de que esse aumento vai permitir a ele casar-se. (VROOM apud CHIAVENATO, 1995).

2.6.9 Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland

Conforme Murray (1986 apud CUNHA et al., 2004):

Esta teoria sustenta que diferentes indivíduos têm diferentes níveis de cada motivo, mas nunca a inexistência de qualquer deles, em especial o da realização (auto-estima). Esses motivos têm relação íntima à resolução de problemas. Sendo assim, quando o indivíduo obtém sucesso, utilizando-se de determinado meio, tenderá a repeti-lo para a solução de outros problemas, o que caracterizará o estilo da pessoa.

Perante a visão de Cunha et al. (2004), McClelland argumenta ainda que não nascemos com tais necessidades, como diz Maslow, elas são aprendidas e adquiridas socialmente. Sendo essas necessidades divididas em três categorias por se dizer:

- **Necessidades de Realização:** Aonde os indivíduos com pretendem, mais que obter sucesso individual mas sim buscam o reconhecimento positivo no grupo.

- **Necessidades de Afiliação:** As pessoas com desejam estabelecer relacionamentos pessoais próximos, de evitar conflito e estabelecer fortes amizades.

- **Necessidades de Poder:** O desejo de influenciar ou controlar outras pessoas, ser responsável pelo grupo e ter autoridade sobre outros.

2.6.10 Teoria das Características das Funções de Hackman e Oldham

Conforme Cunha et al. (2004, p. 111–112), Hackman e Oldman chegaram à conclusão que são cinco as características do trabalho que contribuem para fazer da função uma fonte de motivação.

Na concepção de Chiavenato (2004, p.450) nesta teoria “as dimensões do cargo produzem estados psicológicos críticos que conduzem a resultados pessoais e de trabalho que afetam a QVT”.

As dimensões de cargos conforme Chiavenato (2004, p. 450) são:

- **Variedade de habilidades:** O cargo deve requerer várias e diferentes habilidades, conhecimentos e competências das pessoas.
- **Identidade da tarefa:** O trabalho deve ser realizado do início até o fim para que a pessoa possa perceber que produz um resultado palpável.
- **Significado da tarefa:** A pessoa deve ter uma clara percepção de como o seu trabalho produz consequências e impactos sobre o trabalho das outras.
- **Autonomia:** A pessoa deve ter responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas, autonomia própria e independência para desempenhar.
- **Retroação do próprio trabalho:** A tarefa deve proporcionar informação de retorno à pessoa para que ela própria possa auto avaliar seu desempenho.
- **Retroação extrínseca:** Deve haver o retorno proporcionado pelos superiores hierárquicos ou clientes a respeito do desempenho na tarefa.
- **Inter-relacionamento:** A tarefa deve possibilitar contato interpessoal do ocupante com outras pessoas ou com clientes internos e externos.

2.6.11 Teoria ERG de Clayton Alderfer

Perante Alderfer (1969) as pessoas subiam e desciam dentro da hierarquia das necessidades e que existiam apenas três níveis hierárquicos de necessidades essenciais para que ocorresse a motivação:

- **Necessidades de Existência (Existence):** os desejos de um bem estar material e físico que são satisfeitos através de comida, água, ar, abrigo, condições de trabalho, pagamento, etc.
- **Necessidades de Relacionamento:** corresponde às necessidades sociais
- **Necessidades de Crescimento:** inclui as necessidades de auto-realização,

necessidade que o ser humano tem de criar, dar sugestões, participar; desenvolvimento do potencial humano.

2.6.12 Teorias X e Y de McGregor

Segundo Chiavenato (1995), essa teoria associa a motivação à atividade de liderança, à maneira como os gestores veem os colaboradores, mesmo que essa visão não corresponda à realidade.

A teoria X assume que o indivíduo não gosta do trabalho e para fazê-lo necessita ser coagido, controlado, dirigido, ameaçado. Nesse caso, nem mesmo a promessa de recompensa fará com que o indivíduo tenha motivação para o trabalho, visto que não gosta de assumir responsabilidades, é pouco ou nada ambicioso e busca acima de tudo segurança. (KWASNICKA, 2003).

A teoria Y considera que o desgaste do trabalho é tão natural como em qualquer outra atividade, por isso o indivíduo deve ter autocontrole para atingir os objetivos que lhe são colocados. É um indivíduo que se sente bem no trabalho, é criativo e com potencialidades que podem e devem ser exploradas. (KWASNICKA, 2003).

2.6.13 Teoria da Expectação de Nadler e Lawler

De acordo com sua teoria, o indivíduo deseja dinheiro porque este lhe permite não só a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, tudo gira em torno do dinheiro retomando o pensamento de Taylor. Lawler (apud CHIAVENATO, 1995) defende que:

Desde que o indivíduo creia haver ligação entre diferenças de remuneração e de desempenho, o dinheiro poderá ser um excelente motivador enquanto essa percepção permanecer. (LAWLER, 1971 apud CHIAVENATO, 1995).

Segundo Chiavenato (2004, p. 450) para Nadler e Lawler a QVT está fundamentada em quatro aspectos:

- Participação dos funcionários nas decisões;
- Reestruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas e de grupos autônomos de trabalho;
- Inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional;
- Melhoria no ambiente de trabalho quanto a condições físicas e psicológicas, horário de trabalho etc.

2.6.14 Teoria da Equidade de Stacey Adams

Baseia-se na comparação social no trabalho, tendo como foco a percepção pessoal de cada um sobre a justiça diante a um determinado contexto, comparando o seu desempenho e os respectivos benefícios com o desempenho e benefício dos outros em situações idênticas.

Perante Kwasnicka (2003):

Em uma situação em que se sinta mal remunerado por seus esforços, a motivação para trabalhar e aumentar os resultados é minimizada. O indivíduo pode sentir-se mal remunerado se investe todas as energias em um trabalho rotineiro e tedioso. Em contrapartida, um trabalho que enfatize a criatividade e o raciocínio independente é capaz de produzir um comportamento motivador.

2.7 CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Chiavenato (1992, p. 53) o clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica, e característica que existe em cada organização. Sendo através do estudo de clima organizacional que pudesse avaliar o verdadeiro grau de satisfação ou insatisfação, o interesse as expectativas, as necessidades e todas que envolvem o desempenho de uma equipe.

Luz (2003) menciona a pesquisa de clima organizacional como um canal de comunicação entre a direção e os demais colaboradores, tendo na mesma base de raciocínio pode se citar Champion (1993 apud LUZ, 2003), onde define clima organizacional como as impressões gerais ou percepções dos empregados em perante o seu ambiente de trabalho, sendo que nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não têm a mesma percepção. Portanto, nota-se que o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, sendo os atributos específicos de uma organização, seus valores e atitudes que afetam a maneira como as pessoas ou o grupo de maneira geral se relaciona no seu ambiente de trabalho.

Na concepção de Chiavenato (1994), o clima organizacional é a atmosfera psicológica de cada organização. Se existe elevada motivação no ambiente das organizações, o clima será de colaboração. Baixa motivação irá gerar um clima de desinteresse e apatia.

Possuem-se varias definições de clima organizacional como as quais:

O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos do ambiente que levam à provocação de diferentes espécies de motivação: é o sumário do padrão total de experiências e valores de incentivos que existem em dado conjunto organizacional. (CHIAVENATO, 2006, p. 125).

O clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da

cultura. O clima é mais perceptível do que suas fontes causais, comparando-se a um “perfume”, pois percebe-se o seu efeito sem conhecer os ingredientes, embora às vezes seja possível identificar alguns deles. (SOUZA apud LUZ, 2003, p. 11).

Para Maximiano (1997, p. 168), o clima é representado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho. Sendo assim um clima favorável vem a ser aquele que proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e ganho de auto estima e aumento da moral, o clima desfavorável vem a ser aquele que traz a frustração dessas necessidades.

O clima organizacional de maneira alguma pode ser analisado como uma variável separada, mas sim em todos os seus aspectos da dinâmica organizacional e trabalho em equipe.

Chiavenato (2006, p. 126) observa que uma maneira de analisar o clima organizacional é compreender que ele depende de seis dimensões:

- **Estrutura da organização:** que afeta o sentimento das pessoas sobre as restrições em sua situação no trabalho, como regras excessivas, regulamentos, procedimentos autoridade hierárquica, disciplina etc.;
- **Responsabilidade:** que produz o sentimento de seu próprio chefe e de não haver dependência nem dupla verificação em suas decisões;
- **Riscos:** que levam à iniciativa e ao senso de arriscar e de enfrentar desafios no cargo e na situação do trabalho;
- **Recompensas:** conduzem ao sentimento de ser compensado por um trabalho bem feito, são a substituição do ceticismo e das punições pela recompensa;
- **Calor e apoio:** o sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalecem na organização;
- **Conflito:** o sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos. È a colocação das diferenças no aqui e no agora.

A verdadeira essência da pesquisa de clima organizacional vem a ser o mapeamento das percepções sobre o ambiente interno da organização e de sua satisfação perante as pessoas envolvidas do trabalho que vem exercendo.

Sirota et al. (2005 apud ARAÚJO, 2006) entendem que há três fatores que as pessoas desejam na organização e que contribuem para um clima altamente positivo:

- **Equidade:** no sentido de perceber que os superiores de qualquer nível são justos na sua relação com a estrutura social,

- **Realização:** Estudos colocam a realização como sendo fator altamente relevante para as pessoas que ocupam posições superiores e não para as pessoas que têm atribuições de pequeno, quando tem algum, poder decisório.
- **Companheirismo:** “Uma mão lava a outra” é um ditado conhecido e uma realidade nas organizações. Mas ah momentos que vão afetar o clima organizacional, mas certamente terá reflexo, competição pelo mesmo cargo entre funcionários e saudável e inevitável desde que não venha a comprometer o bem estar da organização.

2.8 CULTURA ORGANIZACIONAL

O pioneiro na definição do conceito de Cultura Organizacional foi Tylor, que entendeu que esse fenômeno é totalmente natural, tendo através de suas causas a chance de uma investigação objetiva onde à análise é capaz de viabilizar a formulação de leis sobre o processo cultural e tendo assim a sua evolução. Para Daft (1999, p. 243) cultura é o conjunto de valores, ponto de vista, conhecimento e modo de pensar compartilhados pelos seus membros como sendo o mais adequado. Ela representa a parte não escrita, o sentimento da organização.

A cultura organizacional tem fator muito importante na organização, todos que participam de alguma forma da empresa estão de algum modo ligados diretamente na cultura que vem a determinar a forma de sentir dos seus membros. Para proporcionar que as organizações alcancem seus reais objetivos e suas metas no ambiente organizacional é preciso que ocorra a harmonização perante os interesses da empresa e o dos colaboradores, já diz Kelly (1999, p. 69) “[...] é preciso tentar conciliar os interesses de cada trabalhador com os da companhia ou de quem tomou a decisão, de modo que, quando as pessoas agirem por interesse próprio, sirvam igualmente ao interesse geral”.

Segundo Kissil (1998), para que a organização possa sobreviver e se desenvolver, para que existam revitalização e inovação, deve-se mudar a cultura organizacional. Se a cultura for verdadeiramente entendida e compreendida pelos membros, ela vem a se tornar forte e inquebrável, perante a visão de Daft (apud AROGYASWAMY, 1999, p. 246):

Força da cultura refere-se ao grau de entendimento entre os componentes de uma organização sobre a importância de valores específicos. Quando existe um consenso generalizado quanto a importância destes valores, a cultura é coesa e forte; quando ocorre o inverso, a cultura é fraca. Uma cultura forte é tipicamente associada a frequente utilização de cerimônias, símbolos, histórias, heróis e lemas. Esses elementos aumentam a dedicação dos funcionários aos valores e estratégia da empresa.

Para Chiavenato (2004), a cultura organizacional de uma empresa vem a representar justamente as formas informais e não escritas capazes que são capazes de orientar o comportamento dos membros da organização no seu dia-a-dia e de direcionar suas ações querendo à realização dos objetivos organizacionais, sendo a cultura organizacional, portanto, o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por meio de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os colaboradores de uma organização, afirma-se, portanto, que a cultura organizacional espelha justamente a mentalidade que predomina em uma organização.

Dando força a ideia de Chiavenato e Maximiano (2000) conceitua cultura organizacional como o conjunto de hábitos, crenças e valores que as comunidades e grupos sociais desenvolvem e transmitem a seus integrantes e também às novas gerações de integrantes, afirmando que a cultura organizacional vem a representar a “moldura” através da quais fatos, objetos e indivíduos são interpretados e avaliados.

A cultura determina o que se faz no interior de uma organização, mas não diz o que se deve fazer. Segundo Schein é preciso adotar um modelo de cultura que faça justiça ao que o conceito conota e possa ter utilidade em outros campos:

A Cultura de um grupo pode agora ser definida como um padrão de pressupostos básicos compartilhados que são aprendidos pelo grupo à medida que o mesmo resolve seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Quando estes pressupostos funcionam bem o bastante para serem considerados válidos são ensinados para os novos membros como o meio correto de perceber, pensar e sentir os problemas enfrentados doravante. (SCHEIN, 2004, p. 17).

Tendo como principal foco na cultura organizacional o colaborador, que tem o total conhecimento da empresa. Para Angeloni (apud RICHTER, 2002, p. 29) “[...], a gestão do conhecimento na organização envolve principalmente o trabalho com o relacionamento humano e seus vários elementos intangíveis. Tal dinâmica tem como principal elemento fomentador a cultura organizacional”.

A empresa preza pela reciclagem, conservação, e ampliação de seu quadro de funcionários sendo assim fundamental o desenvolvimento da organização e da sua cultura, ao perder um de seus membros o conhecimento que esta pessoa tinha vai junto, pelo ralo abaixo todo o tempo, investimento que se teve com essa pessoa. Preza-se a satisfação das necessidades do cliente, para o crescimento da empresa. Na concepção de Lacombe (2003, p. 127), uma organização pode ser comparada a um organismo. Como tempos que zelar pela nossa saúde, temos que cuidar da saúde da estrutura organizacional. Uma organização pode

ser desequilibrada por motivos congênitos ou acidentais.

Por isso que Marchiori (1995, p. 40) defende que “a cultura organizacional só se efetiva a partir do momento em que o público interno entenda, participe, aceite e desempenhe um comportamento que gere a mudança proposta pela organização”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Yin (2005) fala que não importa qual a estratégia abordada, mas sim a análise, está sim deve ser sempre de alta qualidade, levando por base pelo menos estes quatro princípios: deixar claro que se baseou em todas as evidências, análise deve abranger todas as principais interpretações concorrentes; deve dedicar-se aos aspectos mais significativos do estudo; o pesquisador deve fazer uso de seu conhecimento prévio.

Diehl e Tatim (2004, p. 47) retratam que “a metodologia pode ser definida como o estudo e a avaliação dos diversos métodos, com o proposto de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica”. Além do mais o estudo de caso deve, conforme Severino (2007, p. 121) “... ser apto a fundamentar uma generalização para situações análoga, autorizando interferências...” permitindo assim a comparações posteriores, podendo ver o que se tem de igual ou diferente.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

No presente estudo à abordagem, foi classificado como, pesquisa qualitativa, sendo que serão observados os dados e informações reais, tendo. Uma análise qualitativa pode assim identificar, algum problema, levando-se em consideração varias variáveis, compreender e classificar os tais processos, vividos, por diferentes grupos sociais, com um nível de profundidade bem maior. (DIEHL; TATIM, 2004).

Na visão de Gil (1994, p. 45), “essas pesquisas objetivam proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que elas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”. Cervo e Bervian (2003, p. 69) argumentam que “a pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos que a compõem”.

Conforme Gil (1999, p. 61),

“a pesquisa exploratória é especialmente utilizada quando o tema escolhido é pouco explorado e de difícil entendimento”. Pesquisas explicativas têm como preocupação central identificar fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Esse é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas. Por isso mesmo, é o tipo mais complexo e delicado, já que o risco de cometer erros aumenta consideravelmente. (GIL, 2002, p. 42).

3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

As variáveis que se baseia este trabalho, parte do modelo de Walton, fundamentado por Vieira (1996, p. 45). Dentre as quais destacamos:

- **Compensação justa e adequada:** refere-se ao salário justo ou à adequação entre o trabalho e o pagamento.
- **Condições de trabalho:** envolvem as dimensões do trabalho, preservação da saúde e o bem-estar do trabalhador.
- **Uso ou desenvolvimento de capacidade:** oportunidade para o trabalhador aplicar no seu dia a dia o seu saber, desenvolver sua autonomia e o autocontrole para conseguir informações do processo total das pessoas.
- **Oportunidade de crescimento e segurança:** valorização do trabalhador através de oportunidade para este poder manifestar, expandir e desenvolver suas potencialidades.
- **Integração social na organização:** elimina as barreiras hierárquicas, abordam o apoio mútuo, fraquezas interpessoais e a ausência de preconceito.
- **Constitucionalismo:** refere-se às normas e regras da organização, direito e deveres do trabalhador, e é recurso contra decisões arbitrárias, certificando um clima democrático na organização.
- **Trabalho e vida:** o trabalho não deve absorver todo o tempo e energia do trabalhador em detrimento de sua vida familiar e particular, suas atividades de lazer e comunitárias.
- **Relevância social:** a atuação da empresa perante a sociedade pode ser verificada através da imagem, responsabilidade social, responsabilidade pelos produtos, práticas de emprego, regras bem definidas de funcionamento e administração eficiente.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Barbetta (2006, p. 41) conceitua “população como sendo um conjunto de elementos para os quais desejamos que as conclusões de pesquisa sejam validadas, com a restrição de que esses elementos possam ser observados ou mensurados sob as mesmas condições”. Portanto o presente estudo, trabalhará com toda a população, sendo de 11 pessoas, por isso não terá amostra.

Esta pesquisa foi realizada na Altair Dallacorte Transportes Ltda., contendo o levantamento de informações de todos os integrantes do universo pesquisado, e contando com

a participação de um gestor e dez colaboradores.

As pesquisas desse gênero, tende a caracterizar-se pelo questionamento direto das pessoas, visando conhecer o seu real comportamento.

3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é uma tarefa importante na pesquisa, ela envolve diversos passos, a elaboração do instrumento de coleta, a determinação da população a ser estudada, a programação da coleta e os dados da própria coleta. (CERVO; BERVIAN, 2003).

Segundo Marconi e Lakatos (2008, p. 18) é na “etapa da pesquisa que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”.

A qualidade de vida no trabalho é por assim dizer representada pelos conceitos que os indivíduos compartilham tendo como base seus locais de trabalho. O modelo escolhido para este estudo sobre QVT é totalmente baseado no modelo apresentado por Richard Walton, aonde se é levado em conta seus oito critérios, citados acima. Tendo a abordagem realizada por questionários com perguntas fechadas. Sendo composta por um gerente, três colaboradores no setor administrativo, cinco motoristas, um ajudante coleta entrega e um conferente.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Conforme Yin (2001, p. 131) a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombinar as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo.

Perante Rudio (1999, p. 122) quando obtidos os dados, o pesquisador terá diante de si um amontoado de respostas, que precisam ser ordenadas e organizadas, para que possam ser analisadas e interpretadas. Para isto, devem ser codificadas e tabuladas.

Diehl e Tatim (2004, p. 86) concluem que:

A análise compreende, além da verificação das relações entre variáveis, as explicações e especificações dessas relações. A interpretação procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos. Ela pressupõe a exposição do verdadeiro significado do material apresentado em relação aos objetivos proposto e ao tema.

Para facilitar o entendimento, o perfil dos respondentes foi dividido em três tabelas: Nível Hierárquico, tempo de trabalho na empresa e faixa etária.

A tabela 1 apresenta as respostas dos colaboradores correspondente à seu nível hierárquico. Sendo composta de cinco alternativas que se referem a sua posição hierárquica dentro da empresa, podendo ser: Gerente, Administrativo, Motorista, Ajudante de coleta entrega ou Conferente.

Tabela 1 - Nível Hierárquico

Cargos	Quantidade de funcionários
Gerente	01
Administrativo	03
Motorista	05
Ajudante coleta entrega	01
Conferente	01

Fonte: Dados Primários (maio/2017).

Com base nas respostas dos colaboradores na tabela acima, a empresa é composta por sua maioria por motoristas sendo cinco e pelo setor administrativo, por três pessoas, os demais setores por uma pessoa. A empresa tem as funções bem delegadas e organizadas, o que ajuda a manter o bom funcionamento da empresa.

Para tabela 2 coletou-se junto aos colaboradores o tempo de empresa de cada um, dadas as opções de menos de um ano, de um ano a três anos, de quatro anos a cinco anos, de seis anos a dez anos, ou mais de dez anos.

Tabela 2 - Tempo de Empresa

Tempo de Empresa	Quantidade de funcionários
Menos de 1 ano	03
De 1 a 3 anos	03
De 4 a 5 anos	01
De 6 a 10 anos	04
Mais de 10 anos	00

Fonte: Dados Primários (maio/2017).

Perante os dados coletados na tabela 2, em grande maioria dos colaboradores da empresa sendo eles de quatro pessoas, exercem suas funções num período de seis a dez anos, e os demais no Maximo a três anos, e um que está de uns quatro a cinco anos. A empresa possui funcionários bem antigos que conhecem muito bem o sistema de funcionamento da mesma e que podem auxiliar aos que tem menos tempo de casa.

A seguir a tabela 3 onde foi coletado a faixa etária dos colaboradores, sendo que lhe foram estimadas idades entre quinze e dezoito anos, entre dezenove e vinte e cinco, vinte e seis a trinta, trinta e um a trinta e seis ou trinta e sete a cinquenta anos.

Tabela 3 - Faixa Etária

Faixa Etária	Quantidade de funcionários
Entre 15 e 18 anos	00
Entre 19 e 25 anos	05
Entre 26 e 30 anos	01
Entre 31 e 36 anos	02
Entre 37 e 50 anos	03

Fonte: Dados Primários (maio/2017).

Percebe-se pelos dados analisados que a faixa etária predominante dos colaboradores é de 19 a 25 anos

Referente ao tempo de trabalho na organização, quatro colaboradores têm de seis a dez anos. Tendo assim, emprestado a empresa um tempo bem significativo, de experiência e vivencias para seus setores específicos. O restante dos colaboradores tem na faixa de um a cinco anos de empresa, sendo composta por três que possuem menos de um ano, três colaboradores que tem de um a três anos de empresa e um colaborador de quatro a cinco anos, têm de um quatro a cinco anos de trabalho. Todos os funcionários convivem no mesmo ambiente, se ajudando e dividindo vivencias e conhecimento.

O gestor trabalha na empresa desde que foi fundada, possuindo uma boa experiência o

que, por vezes, o torna mais flexível mais capaz e por assim dizer mais apto a lidar com situações que vem a surgir no dia-a-dia da empresa.

A seguir, serão apresentadas as respostas dos colaboradores referentes à QVT, obtidas através da pesquisa, e suas respectivas análises.

As questões foram baseadas e divididas a partir das oito dimensões do modelo de Walton, compensação justa e adequada; ambiente e condições de trabalho; desenvolvimento da capacidade humana; oportunidade de crescimento e segurança; integração social; constitucionalismo e relevância social no trabalho.

Os colaboradores deveriam marcar somente uma das alternativas apresentadas em cada uma das questões, podendo optar entre: (1) concordo totalmente; (2) concordo em partes; (3) discordo em partes; (4) discordo totalmente.

Da mesma forma, pergunta-se sobre a importância que os colaboradores dão aos indicadores do questionário, na realização do trabalho. Esta foi medida com escala de 1 a 4, sendo: escala (1) insignificante; (2) pouco importante; (3) importante; e (4) muito importante.

A tabela abaixo, apresentam as respostas dos colaboradores correspondente à dimensão compensação justa e adequada. Sendo assim composta de três questões que se referem ao salário recebido pelos colaboradores, diferenças salariais e, ainda, sobre a remuneração dos colaboradores, comparada com o mercado de trabalho.

Tabela 4 - Compensação Justa e Adequada

Indicadores de QVT	Satisfação				Importância			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Critérios - Compensação justa e adequada								
4. O salário que você recebe lhe dá condições para uma vida adequada.	6	2	2	1	0	0	6	5
5. Você percebe que há diferenças de salários entre profissionais da mesma atividade dentro da organização.	3	0	3	5	1	3	3	4
6. Sua remuneração é inferior se comparada com a categoria no mercado de trabalho.	1	1	4	5	3	0	4	4

Fonte: Dados Primários (maio/2017).

Segundo os colaboradores da Empresa Altair Dalla Corte Transportes Ltda. de Sarandi – RS, pode-se constatar que a maioria está satisfeita com os salários que vem recebendo, e concorda que os mesmos lhes oferecem condições para uma vida justa e adequada, sendo que consideram importante o salário que recebem, para ter uma vida adequada; entretanto, vem a discordar que exista diferenças de salários entre os profissionais da mesma atividade, dentro da organização, provando assim o bom gerenciamento de cargos e salários da empresa. Porém, vem a discordar que a remuneração que veem recebendo seja inferior, se comparada

com a categoria, no mercado de trabalho. Nota-se a satisfação dos colaboradores no tópico salário e a boa execução dos cargos e salários apresentados pela empresa. Como diz Walton (apud RODRIGUES, 1994, p. 82) o trabalho, em primeiro plano, como meio do indivíduo ganhar a vida. A compensação recebida pelo trabalho realizado “é um conceito relativo, não um simples consenso sobre padrões objetivos e subjetivos para julgar a adequação da compensação”.

A seguir, na tabela 5 é apresentado as respostas dos colaboradores para as questões referentes ao ambiente e condições de trabalho, onde foram avaliadas as condições de saúde e segurança oferecidas pela empresa, e a quantidade e a qualidade de materiais para a realização do trabalho, excesso de trabalho e stress.

Tabela 5 - Ambiente e Condições de Trabalho

Indicadores de QVT	Satisfação				Importância			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Critérios - Ambientes e Condições de Trabalho								
7. A empresa lhe oferece condições de saúde e segurança.	3	2	4	2	0	0	4	7
8. A empresa lhe oferece quantidade e qualidade de bons materiais para a realização do seu trabalho.	6	1	2	2	0	1	2	8
9. O trabalho realizado por você ocasiona stress.	6	5	1	4	1	2	3	5
10. As horas trabalhadas são suficientes para você realizar suas tarefas na organização	5	2	4	0	0	0	3	8

Fonte: Dados Primários (maio/2017).

Na opinião dos colaboradores, esses discordam em parte sobre as condições de saúde e segurança, que são oferecidos no ambiente de trabalho, já no quesito quantidade e qualidade de bens materiais para a realização do trabalho, grande maioria concorda que são bem servidos, tendo em vista o grau de importância dessas condições para o bom rendimento da empresa. O stress no ambiente de trabalho é altamente prejudicial à saúde, vindo a causar insegurança, irritação que por sua vez gere o desânimo, falta de interesse por suas tarefas, fazendo com que não seja realizado as tarefas propostas com a qualidade e perfeição que são esperadas.

Nesse contexto, percebe-se que a organização se preocupa em produzir mais, em varias situações acaba menosprezando o cuidado com o bem mais precioso, os colaboradores, que por sua vez, vem executar trabalhos manuais que são exaustivos, muitas vezes repetitivos e pesados, o que vem a causar o esgotamento, tanto físico, como o mental, sendo esse o maior gerador de stress, e se torna problema para eles e para a organização.

No item horas trabalhadas, os colaboradores concordam totalmente que as horas

trabalhadas são suficientes para realizar as tarefas na organização, onde os mesmos sabem que o setor de transportes não é possível ocorrer o acúmulo de serviço, o que mostra a eficiência da equipe, com o cumprimento de seus serviços.

Em todas os questionamentos feitos sobre o ambiente e condições de trabalho os colaboradores reconhecem a grande importância que é, para o bom funcionamento da empresa. Segundo Chiavenato (2008) relata que a qualidade de vida implica em criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho seja em suas condições físicas, psicológicas e sociais. Isso resulta em um ambiente de trabalho agradável, amigável e melhora substancialmente a qualidade de vida das pessoas na organização.

A tabela 6 mostra o uso e desenvolvimento da capacidade humana, onde os colaboradores foram assim dizendo questionados em relação a seu real poder na empresa em sua autonomia, e qual o seu verdadeiro interesse em implantar sugestões para melhorias na empresa e sobre suas responsabilidades, bom desempenho e a qualidade do trabalho exercido.

Tabela 6 - Uso e Desenvolvimento de Capacidade Humana

Indicadores de QVT	Satisfação				Importância			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Crítérios - Uso e Desenvolvimento de Capacidade Humana	1	2	3	4	1	2	3	4
11. Você percebe que tem autonomia para resolução de problemas relativos a função que exerce.	6	0	2	3	1	2	3	5
12. Você percebe, por parte da direção, que há interesse em implantar as sugestões que você faz.	3	4	2	2	1	1	3	6
13. Você percebe que a empresa delega a responsabilidade, o resultado, o bom desempenho e a qualidade do trabalho que executam, aos colaboradores.	6	2	1	2	1	0	2	8
14. O trabalho que você desenvolve permite a utilização dos conhecimentos, experiências e habilidades que você possui.	7	0	2	2	0	1	2	8
15. Você percebe que a direção avalia os resultados e processos do trabalho que você realiza.	6	3	0	2	0	0	5	6

Fonte: Dados Primários (maio/2017).

A análise da tabela 6 mostra que os colaboradores, em grande maioria, percebem que possuem autonomia para resolução dos problemas. Muitas vezes são os gestores que apresentam as soluções, como em qualquer empresa. Já referente à direção, as sugestões são ouvidas, não são implantadas todas, mas sim as que estiverem dentro dos aceitável pela empresa, por ser uma representante de uma empresa maior, possuem normas e regras a serem seguidas.

Em relação as respostas, percebe-se que grande parte dos colaboradores concorda totalmente que a empresa delega a eles a responsabilidade, o resultado, o bom desempenho e a qualidade do trabalho que executam. Para uma equipe maximizar os seus resultados ela deve

estar unida e bom uma boa liderança, caminhando juntos, visando o bem estar do grupo e do colaborador como pessoa, podendo assim aumentar o desempenho da equipe que por sua vez aumenta a rentabilidade da empresa. O trabalho desenvolvido permite-lhes a utilização dos conhecimentos, experiências e habilidades que possuem; são procedimentos que se aprende e permitem que os colaboradores se comportem da melhor maneira possível de acordo com as necessidades da empresa.

A avaliação dos resultados é um item importante para os colaboradores, é constatado que a direção avalia seus resultados, segundo grande maioria, sendo que poderia ser observado com mais atenção, e cautela, onde seria possível uma melhor visão do comportamento de cada colaborador, podendo por assim dizer avalia-los de uma melhor forma.

A tabela 7 refere-se à oportunidade de crescimento e segurança, onde é questionado os colaboradores sobre a valorização diante de acerto na execução das tarefas, promoção na empresa, incentivo aos estudos e demissão.

Tabela 7 - Oportunidade de Crescimento e Segurança

Indicadores de QVT	Satisfação				Importância			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Critérios - Oportunidade de Crescimento e Segurança								
16. Você percebe que a direção reconhece e valoriza seus acertos na execução das tarefas.	8	1	0	2	0	0	1	10
17. Você percebe que tem chances de promoção na empresa.	3	5	1	2	0	0	4	7
18. Você percebe que a empresa incentiva o colaborador a continuar seus estudos.	3	3	2	3	0	0	4	7
19. Você percebe que a empresa somente demite funcionários caso tenha motivos justos.	8	0	0	3	1	0	2	8

Fonte: Dados Primários (maio/2017).

Segundo os dados da tabela 7 percebe-se que os colaboradores concordam que a valorização dos gestores referente a seus acertos na execução das tarefas é muito importante, pois os mesmos vem a, concordar totalmente que isso ocorre dentro da organização, o que é ótimo para a auto estima do colaborador que por sua vez acaba por render mais.

Em relação as chances de promoção na empresa, os colaboradores, concordam em partes que tal situação venha a existir, pois grande maioria esta ciente dos planos e carreiras oferecidos pela empresa, já quando o assunto é incentivo ao estudo, nota-se que ocorre, mas é algo que não vem sendo abordado de maneira correta pela empresa, quanto mais bem capacitado estiver o funcionário mais lucro ele vai gerar para a empresa, o que por sua vez o destaca que faz com que seja notado fazendo se abrir novas oportunidades, e sobre a empresa

demitir funcionários, se houver motivos justos, a maioria concorda totalmente.

A tabela 8 mostra a integração social na organização, onde questiona-se os colaboradores sobre a existência do preconceito na organização, se as tomadas de decisão são realmente justas e éticas, sobre relacionamento entre colaborador e gestor, e sobre comprometimento e colaboração entre a equipe.

Tabela 8 - Integração Social na Organização

Indicadores de QVT	Satisfação				Importância			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Crítérios - Integração Social na Organização								
20. Na organização que você trabalha existe preconceito, incluindo cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida e aparência física, entre outros.	3	0	0	8	4	0	0	7
21. Você percebe que as decisões tomadas pelos gestores são justas.	6	1	2	2	0	0	3	8
22. Você percebe que a empresa procura manter a ética com os seus colaboradores e clientes.	9	0	0	2	0	0	1	10
23. Você considera que há um bom relacionamento entre os colaboradores e gestores.	9	0	0	2	0	0	1	10
24. Você considera que há espírito de comprometimento e colaboração entre os colegas.	5	4	1	1	0	0	6	5

Fonte: Dados Primários (maio/2017).

Na tabela 8 constata-se que na maioria dos colaboradores, não existe preconceito em relação à cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida, e aparência física, entre outros, o que por sua vez é muito importante para o bem estar dos colaboradores.

Em relação à tomada de decisão, os colaboradores concordam totalmente sobre a organização agir da melhor maneira possível, tendo total confiança no trabalho de seu gestor, a propósito da questão sobre bom relacionamento entre colaboradores e gestores grande maioria concorda que a empresa possui um ótimo vínculo patrão funcionário, o compartilhamento de ideias gera por vez um caminho de duas vias, podendo assim aumentar as chances de crescimento da empresa e do funcionário ao mesmo tempo, que se sente cada vez mais engajado não como mais um, mas sim como uma peça importante para a empresa.

Sobre o comprometimento e colaboração entre os colegas, a maioria dos colaboradores concorda totalmente, uma equipe unida cresce muita mais, produz mais, mas não se pode se enganar até mesmo nas melhores organizações pode de alguma forma ocorrer algum tipo de conflito na realização de atividades, mas estes conflitos são naturais e até mesmo úteis, faz com que a equipe cresça.

Segundo Rodrigues (2007 apud SCHEIN, 1982, p. 130) a não convivência com o grupo de trabalho, além de afetá-lo nos seus contatos sociais, pode afetar a eficiência

organizacional, pois acredita-se que um grupo pode ser mais criativo do que os indivíduos isolados, por causa do estímulo que os membros proporcionam uns aos outros.

A tabela 9 tem questões relacionadas ao Constitucionalismo, buscando saber dos colaboradores sobre o cumprimento dos seus direitos e deveres dentro da organização.

Tabela 9 - Constitucionalismo

Indicadores de QVT	Satisfação				Importância			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Critérios - Constitucionalismo								
25. A organização cumpre os direitos trabalhistas.	9	0	0	2	0	0	0	11
26. Há respeito e individualidade no trabalho e também fora da organização.	8	1	0	2	0	0	1	10
27. Você percebe que pode expor sua opinião, sem medo de represálias por parte da direção.	6	4	0	1	1	0	2	8
28. Há normas e rotinas que devem ser seguidas, e que influenciam o trabalho na organização e na vida do colaborador.	5	3	0	3	0	0	5	6

Fonte: Dados Primários (maio/2017).

Segundo a opinião dos colaboradores a empresa cumpre, com rigor, os direitos trabalhistas, há respeito pela individualidade no trabalho e também fora da organização. Quanto a expor sua opinião, sem medo de represálias por parte da direção, tem por grande parte dos colaboradores que é possível expor sua opinião, um ambiente mais transparente e aberto a ideias novas, faz com que o colaborador se sinta melhor acolhido, fazendo com que o ambiente se torne mais agradável ocasionando a chamada qualidade de vida no meio de trabalho.

Os colaboradores concordam totalmente, em sua maioria, que as normas e rotinas devem ser seguidas, e que elas de uma maneira ou outra acaba por influenciar no trabalho na organização e na vida do colaborador, o colaborador é o espelho do que é em casa na empresa, um ser incapaz de seguir quaisquer regras ou normas, vem a atrapalhar resto da equipe, gerando as incertezas e atrasando o rendimento dos demais.

A Tabela 10 está relacionada ao trabalho e espaço total de vida, questionando os colaboradores, sobre o equilíbrio que existe entre o trabalho e sua vida pessoal.

Tabela 10 - Trabalho e Espaço Total de Vida

Indicadores de QVT	Satisfação				Importância			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Crítérios - Trabalho e Espaço Total de Vida								
29. Você percebe que o seu trabalho influencia e/ou prejudica sua vida familiar.	1	2	2	6	4	0	2	5
30. Você tem tempo disponível para fazer atividades sociais.	6	1	0	4	2	0	2	7
31. Em seu tempo livre, você pratica atividades esportivas com regularidade.	5	6	0	0	1	2	4	4

Fonte: Dados Primários (maio/2017).

Segundo a tabela 10 pode se dizer que os colaboradores da Altair Dalla Corte Transportes Ltda., dizem que o trabalho que realizam não influenciam e muito menos prejudicam suas vidas pessoais. A maioria concorda totalmente que tem tempo disponível para fazer atividades sociais, manter uma vida satisfatória fora da empresa, grande maioria dos colaboradores praticam alguma atividade física com regularidade, para poder enfrentar a rotina, do dia-a-dia mais disposto e mais animado, tendo o retorno para as organizações, uma vez que pessoas de bem com a vida, motivadas, serão mais eficientes.

Para Dias (2001), o equilíbrio entre o tempo dedicado ao trabalho e a vida pessoal é um aspecto importante, pois quando o profissional leva muito trabalho para casa pode ocorrer certo desgaste, a pessoa acaba deixando de realizar algo com sua família, deixa de fazer alguma atividade física ou passeio pelo excesso de trabalho.

A tabela 11 apresenta questões sobre a relevância social do trabalho, onde os colaboradores são questionados sobre sua real satisfação de se trabalhar na empresa, e o prestígio e reconhecimento da empresa pela comunidade.

Tabela 11 - Relevância social do trabalho

Indicadores de QVT	Satisfação				Importância			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Crítérios - Relevância social do trabalho								
32. Você tem orgulho em dizer onde trabalha.	9	0	0	2	1	0	0	10
33. A empresa onde você trabalha é reconhecida e possui prestígio em sua comunidade.	9	0	0	2	0	1	0	10
34. Você percebe que faz diferença trabalhar nesta empresa.	7	2	1	1	0	1	3	7
35. Você se sente realizado com o trabalho que desenvolve.	7	2	0	2	0	0	3	8
36. A empresa oferece plano de benefícios aos colaboradores.	4	1	2	4	2	2	2	5
37. O salário pago pela empresa fornece condições para uma vida adequada (educação, lazer, saúde, etc.).	4	3	3	1	0	1	4	6
38. Você percebe que sua alimentação costuma ser saudável e suficiente para toda a família.	8	1	1	1	0	0	0	11
39. A empresa incentiva os colaboradores e familiares a continuarem os estudos.	5	3	1	2	0	1	2	8

Fonte: Dados Primários (maio/2017).

Perante a análise da tabela 11, os colaboradores sentem se bem em dizer onde trabalham, para com outras pessoas, Chiavenato (2004, p. 393) afirma que a “organização deve ter uma atuação e uma imagem perante a sociedade, responsabilidade social, responsabilidade pelos serviços”.

O trabalho deve ser uma atividade social que traga orgulho para a pessoa em participar da organização”. Os colaboradores concordam totalmente que faz diferença trabalhar ali, e concordam com a questão de realização no trabalho, sendo que o serviço desempenhado pelos colaboradores, por não ser repetitivo, permite mais interação entre os membros, tendo essa satisfação mais a vista, aonde reflete no perfil da equipe e no rendimento do trabalho, no que diz respeito a Planos de Benefício para os Colaboradores, ocorreu uma certa incerteza pelo grupo de funcionários, o que é algo ruim, podendo vir a causar futuramente descontentamento, onde os funcionários podem não se sentirem valorizados, pois esses benefícios são os algo a mais que a maioria das empresas tem para proporcionar melhor qualidade a seus colaboradores e ao mesmo tempo proporciona uma motivação indireta.

No quesito salário, grande maioria concorda que o salário que recebem da empresa fornece condições para uma vida adequada, o assunto salário é algo sensível de se tratar, sendo ele um dos maiores motivadores de muitos. No item incentivo aos estudos, os colaboradores afirmam que são incentivados pela empresa, o que é ótimo pois, investir na educação dos funcionários há muito tempo deixou de ser um “custo” para a empresa, e tornou-se um “investimento” com retorno garantido.

4.1 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Conforme o resultado da pesquisa aplicada aos colaboradores da Altair Dalla Corte Transportes Ltda., foi constatado que em algumas áreas ocorre uma certa fraqueza, para vim a proporcionar uma melhor Qualidade de vida. Com tudo, grande parte dos colaboradores estão satisfeitos, para com a empresa. Nota-se, que mudanças são necessárias, para assim ocorrer maior satisfação no ambiente de trabalho. Com essas mudanças feitas, aconteceria uma elevação no desempenho por parte de todos os envolvidos na empresa, possibilitando assim um clima organizacional mais favorável e rentável para a empresa, aonde todos se sentiriam mais animados e motivados para que alcancem os objetivos da empresa e os seus próprios.

Por meio dessa pesquisa, com base nos resultados, serão propostas algumas sugestões para que a organização melhore sua QVT, podendo elevar o nível de satisfação de seus colaboradores, proporcionando um ambiente de trabalho, agradável, produtivo, comunicativo e atrativo. Sabendo que as mesmas não serão implantadas de primeira estância, sabendo que, terá que passar pela aprovação do gestor e dos sócios, aonde os mesmos, irão analisar e ver sua viabilidade.

Quadro 9 - Sugestões e Recomendações – Critérios de Walton

Critérios de Walton	Sugestões
Compensação justa e Adequada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manter claro as faixas salariais, tanto como os benefícios e bonificações, para que seus colaboradores não venham a se sentir injustiçados. 2. Continuar com a análise dos salários dos colaboradores, conforme a categoria, para que tenham uma remuneração justa. 3. Continuar com a remuneração justa, para com os colaboradores, onde os mesmos reconhecem que os permitem ter uma vida digna, com uma remuneração acima da recomendada pela categoria.
Ambiente e condições de trabalho	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manter com a distribuição de materiais necessários para realização do trabalho. 2. O stress está presente na organização. Sendo que medidas devem ser tomadas para que não venha a prejudicar os colaboradores, uma sugestão barata e pratica, seria a implantação de um período de intervalo para que ocorra a interação dentre os colaboradores. 3. Questão de saúde e segurança no trabalho foi constatado como um item que se deve ser investido mais, por ter grande numero de funcionários que realizam trabalhos mais pesados, tendo-se analisado que a implantação de um plano de saúde, ou até mesmo um convenio interno para que os colaboradores se sintam mais motivados e seguros para realiza suas funções.
Uso e desenvolvimento da capacidade humana	<ol style="list-style-type: none"> 1. É muito importante ouvir os colaboradores, suas idéias merecem espaço, são a maior fonte de informação que qualquer empresa possa ter, sugere-se por assim a implantação de uma caixa de sugestões, tendo custo zero. 2. Manter o modo como os colaboradores são reconhecidos para com seu trabalho, o que vem a deixa-los mais motivados. 3. O modo como é delegado as funções e as obrigações com a empresa, deve ser mantido, faz com que os colaboradores se sintam importante para com eles mesmos, os motiva a mostrar seus trabalho cada vez melhor.

Continua...

...continuação.

Critérios de Walton	Sugestões
Oportunidade de Crescimento e Segurança	<ol style="list-style-type: none"> 1. Priorizar os colaboradores em caso de alguma vaga nova, dando-os espaço para crescer junto com a empresa. 2. Incentivar os estudos dos seus colaboradores, investindo neles, onde o retorno se volta diretamente na empresa. 3. Realizar de tempo em tempo, palestras motivacionais, bem dinâmicas, fazendo com que os colaboradores fiquem mais descontraídos, e mais entrosados entre eles.
Integração social na Organização	<ol style="list-style-type: none"> 1. Continuar com o bom relacionamento entre gestor e colaboradores, o qual está ótimo segundo a pesquisa. 2. Promover mais interação entre os colaboradores, para que melhore o rendimento da equipe. 3. Continuar mantendo a ética com seus clientes e colaboradores, e a liderança justa sem quaisquer distinção como pesquisa relata.
Constitucionalismo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manter o canal de comunicação entre gestores e funcionários, onde ideias são discutidas e amadurecidas. 2. Continuar a respeitar o espaço de cada colaborador na organização, sabendo as limitações de cada um. 3. Fazer com que as normas e deveres da organização continuem a ser seguidas.
Trabalho e Espaço Total de Vida	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aconselhar os colaboradores a atividades físicas que venham a trazer benefícios à saúde, e os ajuda a aliviar a tensão e o stress. 2. Manter a equipe preparada para o rodízio de atividades, onde em alguma eventualidade possa ocorrer substituição de setores. 3. Auxiliar seus colaboradores para que não misturem vida particular com trabalho.
Relevância Social do Trabalho	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investir e incentivar os funcionários, tendo os mesmos em constante aperfeiçoamento e evolução, desenvolvendo as exigências do mercado e podendo oferecer serviços de primeira para a empresa 2. Manter o bom trabalho de gestão, o que faz o colaborador se sentir bem e orgulhoso em se trabalhar na empresa. 3. Investigar se apresentado o desinteresse, cujo qual pode vim à afetar o convívio e desenvolvimento da empresam.

Fonte: Elaborado pelo autor (maio/2017).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo resultou na constatação dos objetivos propostos, tendo como foco os colaboradores da Altair Dalla Corte Transportes Ltda., e seu foco principal avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho em relação à produtividade de seus colaboradores e propor melhorias. A avaliação dos colaboradores da organização, foi realizada mediante a aplicação de um questionário que foi estruturado de acordo com as oito dimensões do modelo de avaliação da QVT, proposto por Richard E. Walton (1973).

A Qualidade de Vida no Trabalho deve ser considerada um dos principais fatores de uma organização sendo esse o meio que liga a vida pessoal com a vida no trabalho, se os mesmos não estiverem contentes, esse descontentamento refletira diretamente na sua produtividade, mas se houver satisfação e qualidade de vida, a produtividade e o seu rendimento só tende a aumentar, fazendo com que a empresa acabe por ganhar mais com isso.

Uma organização só ira funcionar de maneira correta se tiver colaboradores que estejam totalmente motivados, tendo visto isso, as organizações devem identificar quais são os problemas que venham a afetar a vida profissional dos que fazem parte de sua equipe.

Conforme descrito na pesquisa, um dos problemas que mais se teve ênfase dentre os colaboradores foi no critério sobre Ambiente e condições de trabalho, sendo que os funcionários sentem a necessidade de que sua saúde e segurança no trabalho venha a ser levada mais a sério, por grande maioria desenvolver atividades mais propicias a acidentes, sem falar que constatou-se um nível de stress muito elevado. Cabendo a seus gestores vir a solucionar os problemas ou de uma maneira a ameniza-los, pois certamente irá contribuir para melhorar a vida de seus colaboradores, ato cujo qual deve ser tomado para qualquer fator que esteja ou que venha a perturbar o desenvolvimento da organização.

Analisando os dados obtidos pela pesquisa, faz com que se concorde com as palavras de Nieman (1999, p. 302), as pessoas que tiverem saúde, com condições e estilo de vida compatível a elas, seja no ambiente de trabalho ou fora dele, terão QV adequada para enfrentar os obstáculos do cotidiano.

No inicio desta pesquisa foi-se delegado objetivos específicos a serem analisados, sobre a empresa em questão,

Sendo o primeiro objetivo específico deste trabalho a Identificação da percepção do empregado no que tange à imagem da empresa; utilizando o modelo de Walton, chega-se a conclusão que os colaboradores se sentem bem para com a imagem da empresa e sentem orgulho de vestir a camisa da empresa, reconhecida pelos mesmos, o quanto a empresa é bem

vista junto a comunidade fazendo com que se sintam felizes por fazerem parte da organização.

Com relação ao segundo objetivo específico, que era para se investigar as condições do ambiente de trabalho que, se modificadas, melhorariam a qualidade de vida dos empregados; foi constatado que há uma certa insatisfação, cuja qual se não for sanada pode vir a causar em prejuízo para a empresa, grande maioria dos colaboradores por exercer funções mais físicas, se sentem de uma forma ou outra desmotivados por não terem um plano de saúde ou um cuidado a mais no quesito saúde física, o que vem a ser um dos pilares para se ter uma QVT, se vier a ocorrer mudanças nesse segmento, os colaboradores terão muito mais a oferecer.

Para com o terceiro objetivo específico, onde se queria identificar aos aspectos da gestão da organização impactando positivamente ou negativamente da QVT dos empregados, relatou-se, que a gestão vem a ser totalmente satisfatória, funcionários de bem com a imagem da empresa, onde concordam com as decisões tomadas pelo gestor, e se sentem acolhidos pela empresa, tendo impacto totalmente positivo e motivador para com seus colaboradores.

Tendo como quarto objetivo específico, a sugestão de possíveis propostas de melhorias na gestão da empresa em relação à qualidade de vida no trabalho, propostas cujas quais foram sugeridas dentro de cada um dos oito critérios de walton que vem a ser a base da pesquisa, aonde vira a ser de grande ajuda para o gestor, da empresa Altair Dalla Corte Transportes Ltda., para propor melhorias e inovações, tendo assim como resultado seus funcionários mais satisfeitos e com mais qualidade de vida, sabendo que o maior bem da empresa é seu funcionário.

Com tudo conclui-se que todos os objetivo foram alcançados e que foi capaz de avaliar dentro do possível a QVT dos funcionários da Altair Dalla Corte Transportes Ltda. Portando o investimento no capital humano traz um enorme retorno para a qualidade e produtividade da empresa, pois a tranquilidade física e emocional das pessoas são sinônimos do crescimento organizacional

REFERÊNCIAS

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark/Dunya, 1997.

CADERNO DE RESOLUÇÕES 6º Congresso da CNTT-CUT. Disponível em: <<http://cnttl.org.br/modal-rodoviario>>. Acesso em: 29 abr. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no trabalho: Uma Abordagem organizacional**. Vol. 2. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 2004.

GESTÃO DE PESSOAS. Disponível em: <http://sottili.xpg.uol.com.br/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n7/rev_fae_business_07_2003_gestao>. Acesso em: 30 abr. 2016.

HELLER, Robert. **Como Motivar Pessoas**. São Paulo: Publifolha, 1999.

KONDO, Yoshio. **Motivação Humana**. São Paulo: Gente, 1994.

KWASNICKA, Eunice Laçava. **Teoria geral da administração: uma síntese**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMONGI-FRANÇA, Ana C. **Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas das empresas pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Petrópolis: Vozes, 1994.

SCIARPA, Aline Cardoso; PIRES, José Calixto de Souza; OLIVEIRA NETO, Odilon José de. **Qualidade de vida no Trabalho: A percepção dos Trabalhadores no ambiente de trabalho na empresa Limp, Vap**. 2007 Disponível em: <<http://www.convibra.org/2007/congresso/artigos/289.pdf>>. Acesso em: 18 maio 2017.

Sites Acessados.

Disponível em: <<https://pt.scribd.com/.../Logistica-DIAGNOSTICO-e-P>>. Acesso em: 29 abr. 2016.

Disponível em: <http://appweb2.antt.gov.br/revistaantt/ed5/_asp/ArtigosCientificoMercadoDeTransporte.asp>. Acesso em: 08 maio 2017.

Disponível em: <<https://prezi.com/wpr8uwollegc/qualidade-de-vida-no-trabalho-segundo-modelo-de-walton-1973/>>. Acesso em: 08 maio 2017.

TÉCNICAS DE PESQUISA: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

WALTON, Richard. Quality of working life: what is it? Slow Management Review.USA, v.15, n.1, p. 11-21, 1973.

APÊNDICE

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO



UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO - Campus Sarandi

Questionário Sobre Qualidade de Vida no Trabalho

Este questionário faz parte de uma pesquisa para o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do acadêmico Maurício Novello, sob orientação do Professor Doutor Henrique Dias Blois. O presente questionário é uma aplicação adaptada pelo orientador do Modelo de QVT de Richard Walton. Ele foi dividido em duas partes: a primeira trata da caracterização dos respondentes; e a segunda, corresponde à verificação das variáveis da QVT. Espera-se a sua colaboração, respondendo às questões que seguem.

Parte 1 – Dados Pessoais

1. Nível hierárquico:

- Gerente
- Superior
- Técnico
- Administrativo
- Operacional

2. Tempo de empresa:

- Menos de 1 ano
- De 1 a 3 ano
- De 3 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos

3. Faixa etária:

- Até 15 anos
- Entre 15 e 18
- Entre 18 e 25
- Entre 25 e 30
- Entre 35 e 40
- Entre 40 e 50

Indicadores de QVT	Satisfação				Importância			
Critérios - Compensação justa e adequada	1	2	3	4	1	2	3	4
13. Você percebe que a empresa delega a responsabilidade, o resultado, o bom desempenho e a qualidade do trabalho que executam, aos colaboradores.								
14. O trabalho que você desenvolve permite a utilização dos conhecimentos, experiências e habilidades que você possui.								
15. Você percebe que a direção avalia os resultados e processos do trabalho que você realiza.								
Indicadores de QVT	Satisfação				Importância			
Critérios - Oportunidade de Crescimento e Segurança	1	2	3	4	1	2	3	4
16. Você percebe que a direção reconhece e valoriza seus acertos na execução das tarefas.								
17. Você percebe que tem chances de promoção na empresa.								
18. Você percebe que a empresa incentiva o colaborador a continuar seus estudos.								
19. Você percebe que a empresa somente demite funcionários caso tenha motivos justos.								
Indicadores de QVT	Satisfação				Importância			
Critérios - Integração Social na Organização	1	2	3	4	1	2	3	4
20. Na organização que você trabalha existe preconceito, incluindo cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida e aparência física, entre outros.								
21. Você percebe que as decisões tomadas pelos gestores são justas.								
22. Você percebe que a empresa procura manter a ética com os seus colaboradores e clientes.								
23. Você considera que há um bom relacionamento entre os colaboradores e gestores.								
24. Você considera que há espírito de comprometimento e colaboração entre os colegas.								
Indicadores de QVT	Satisfação				Importância			
Critérios - Constitucionalismo	1	2	3	4	1	2	3	4
25. A organização cumpre os direitos trabalhistas.								
26. Há respeito e individualidade no trabalho e também fora da organização.								
27. Você percebe que pode expor sua opinião, sem medo de represálias por parte da direção.								
28. Há normas e rotinas que devem ser seguidas, e que influenciam o trabalho na organização e na vida do colaborador.								

