

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

JARDEL DA SILVA DE MATOS

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: Um estudo no setor de ferragens da
Cooperativa Tritícola de Espumoso- COTRIEL**

SOLEDADE

2017

JARDEL DA SILVA DE MATOS

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: Um estudo no setor de ferragens da
Cooperativa Triticola de Espumoso- COTRIEL.**

Estágio supervisionado aprovado em 28
Novembro de 2017 ao Curso de Administração da
Universidade de Passo Fundo, campus de
Soledade, como parte dos requisitos para obtenção
do título de Bacharel em Administração.

Orientador- Prof. Ms. Ana Paula Patussi

UPF- Soledade-RS 2017

SOLEDADE

2017

Dedico este trabalho principalmente a minha
esposa Sara, minha mãe Leontina, meu
padrasto José, ao meu sogro Walney
Rodrigues, à minha sogra Cleci e também a
todos os meus irmãos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus e ao nosso Senhor Jesus Cristo pela graça concedida e pelas vitórias que me concedeu até aqui, em ter me dado forças, coragem e convicção para acreditar nos sonhos que Ele sonhou para mim. Agradeço também a minha esposa que sempre me apoiou a estudar com todo carinho, sempre trazendo uma palavra de ânimo quando me sentia cansado pela fadiga do dia-a-dia, e por ser minha amiga, companheira e adjutora fiel que Jesus colocou ao meu lado. Também quero dar meu agradecimento à minha mãe e meu padrasto que sempre me deram todo carinho e os subsídios necessários para mim estar aqui.

Aos meus colegas de classe que sempre estiveram ao meu lado nessa trajetória não tão fácil, porém gratificante. A todos os professores da Universidade de Passo Fundo-Campus Soledade que fizeram parte do meu crescimento intelectual, onde através de seus conhecimentos e experiências somaram em meu aprendizado.

À minha orientadora Ms. Professora Ana Paula Patussi que me apoiou todo tempo, pela sua dedicação em sanar claramente todas as minhas dúvidas.

À Universidade que me proporcionou ter uma nova visão panorâmica do ambiente de trabalho e pelo seu empenho de desenvolver cada vez mais profissionais capacitados.

À COTRIEL que me permitiu realizar essa pesquisa no setor de ferragens e me forneceu todas as informações necessárias.

“O bom trabalho é aquele que, em alguma medida, me realiza, me dá satisfação e me faz sentir útil para a sociedade em que vivo. Enfim, um trabalho cujo sentido consigo perceber, para o qual não me arrependo de dedicar várias horas do meu dia”.

(MOLON, 2013)

RESUMO

MATOS, Jardel da Silva de. **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT):** um estudo de caso na Cooperativa Tritícola de Espumoso- COTRIEL. Soledade, 2017. 98 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2017.

Este estudo demonstra a importância do tema Qualidade de Vida no Trabalho na gestão de pessoas dentro das organizações, uma vez que é onde as pessoas passam maior parte de suas vidas. Apresenta como objetivo geral analisar como os funcionários do setor de ferragens da Cooperativa Tritícola de Espumoso- COTRIEL percebem a QVT e, como objetivos específicos, descrever as ações desenvolvidas pela cooperativa em relação à QVT no setor de ferragens, conhecer a percepção dos funcionários do setor quanto aos programas de QVT, levantar junto aos mesmos opiniões sobre os aspectos que podem influenciar na melhoria da QVT e sugerir propostas de melhorias para o setor de ferragens, com vistas tornar o ambiente de trabalho mais agradável. A metodologia utilizada na pesquisa se classifica como pesquisa descritiva e exploratória, de natureza qualitativa, teve como propósito um estudo de avaliação formativa e procedimento técnico a pesquisa de levantamento. O instrumento de coleta de dados foi um questionário com 35 questões fechadas elaborado com base no modelo de qualidade de vida de Richard Walton, complementado por 2 questões abertas. Ao final desta pesquisa constatou-se que, de forma abrangente, os programas de QVT da cooperativa, os quais são aplicados no setor de ferragens, são satisfatórios, todavia, em alguns quesitos, observou-se que carecem de reestruturação e melhorias. Sendo assim, foi sugerido a reestruturação dos cargos e salários, a melhoria do bem-estar e climatização do ambiente de trabalho, dos benefícios extras e também planos de saúde e odontológicos, e ainda, uma melhor supervisão do trabalho e integração dos funcionários.

Palavras chaves: Gestão de Pessoas. Qualidade de Vida no Trabalho. Ambiente de Trabalho.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- Organograma de Recrutamento e Seleção.....	21
FIGURA 2- Funcionário satisfeito e insatisfeito com sua profissão.....	29
FIGURA 3- Pirâmide das Necessidades de Maslow.....	36
FIGURA 4- Cooperativa Tritícola de Espumoso- COTRIEL.....	49

LISTAS DE QUADROS

QUADRO 1- Vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo.....	20
QUADRO 2- Os tipos de Benefícios Sociais.....	27
QUADRO 3- A evolução da QVT.....	37
QUADRO 4- Critérios da QVT e requisitos.....	41
QUADRO 5- Dimensões Básicas de Hackman & Oldham (1975)	43
QUADRO 6- Programa 5s.....	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Gênero.....	61
Tabela 2- Faixa etária.....	61
Tabela 3- Nível de escolaridade.....	62
Tabela 4- Cargos.....	62
Tabela 5- Tempo de empresa.....	63
Tabela 6- Compensação justa e adequada.....	64
Tabela 7- Condições de saúde e segurança no trabalho.....	65
Tabela 8- Uso das capacidades no trabalho.....	67
Tabela 9- Oportunidades de crescimento e segurança.....	68
Tabela 10- Integração social na organização de trabalho.....	69
Tabela 11- Constitucionalismo na empresa.....	70
Tabela 12- Espaço que o trabalho ocupa na vida dos trabalhadores.....	71
Tabela 13- Relevância social da vida do trabalho.....	72
Tabela 14- Opinião dos entrevistados.....	77
Tabela 15- Sugestões dos entrevistados.....	79

LISTA DE FOTOS

Foto 1- Infraestrutura da assistência técnica, estoque do DC e loja de ferragens.....	51
Foto 2- Estacionamentos.....	52
Foto 3- Encontro de mulheres COTRIEL.....	58
Foto 4- Big berg's de reciclagem.....	59
Foto 5- Escadas do DC.....	81

LISTA DE SIGLAS E NOMENCLATURAS

AVC- Acidente Vascular Cerebral

CLT- Consolidação das Leis do Trabalho

CIPA- Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

DC- Depósito Central

DORT- Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho

EPI- Equipamento de Proteção Individual

GP- Gestão de Pessoas

G-QVT- Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho

LER- Lesão por Esforço Repetitivo

OMS- Organização Mundial da Saúde

QVT- Qualidade de Vida no Trabalho

SIRH- Sistema de Informação de Recursos Humanos

SESMT- Segurança e Medicina do Trabalho

T&D- Treinamento e Desenvolvimento

UNIMED- Sociedade Cooperativa de Trabalho Médico

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA	14
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo geral.....	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1. GESTÃO DE PESSOAS	17
2.1.1 <i>Processos de agregar pessoas: Recrutamento e Seleção.....</i>	<i>19</i>
2.1.2 <i>Processos de Aplicar pessoas: Desenho de cargos e avaliação de desempenho.....</i>	<i>22</i>
2.1.3 <i>Processos de recompensar pessoas: Remuneração, Benefícios e Incentivos</i>	<i>24</i>
2.1.4 <i>Processos de desenvolver pessoas: Treinamento e Desenvolvimento.....</i>	<i>28</i>
2.1.5 <i>Processos de manter pessoas: Saúde e Segurança no Trabalho e Relações Sindicais....</i>	<i>30</i>
2.1.6 <i>Processos de monitorar pessoas: Bancos de dados e sistemas de informação Gerenciais.....</i>	<i>33</i>
2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)	35
2.2.1 <i>Origens e evolução da QVT.....</i>	<i>35</i>
2.2.2 <i>Conceitos de QVT.....</i>	<i>39</i>
2.2.3 Modelos de QVT.....	40
2.2.3.1 <i>Modelo de Walton (1973)</i>	<i>40</i>
2.2.3.2 <i>Modelo de Nadler e Lawler.....</i>	<i>42</i>
2.2.3.3 <i>Modelo de Hackman e Oldhan.....</i>	<i>42</i>
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	44
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	44
3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO.....	45
3.3 POPULAÇÃO DA PESQUISA.....	45
3.4 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	46
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	46
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	48
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE ESTUDO.....	48
4.1.1 Práticas de gestão de pessoas aplicadas na COTRIEL.....	52
4.1.2 Programas de qualidade de vida aplicados na COTRIEL.....	57
4.2 APRESENTAÇÃO E DISCUÇÃO DOS RESULTADOS.....	61

4.2.1 Perfil dos entrevistados.....	61
4.2.2 Percepção dos entrevistados.....	63
4.3 SUGESTÕES.....	79
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	84
REFERÊNCIAS	86
APÊNDICES.....	91
APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES DO SETOR DE FERRAGENS DA COOPERATIVA TRITÍCOLA DE ESPUMOSO.....	91

1 INTRODUÇÃO

Com a emergência do mundo globalizado, as transformações ocorrem de forma acelerada e contingencial em todos os aspectos da vida humana e organizacional, sejam elas transformações culturais, socioeconômicas, tecnológicas, políticas e ambientais, estas influenciam na forma e estilo de vida das pessoas como também nas suas necessidades. O grande desafio para as organizações é serem flexíveis a essas mudanças, terem rapidez em adaptar seus meios e alocar seus recursos para gerir resultados significativos e saber administrar suas funções de planejamento, organização, direção e controle, a fim de elevar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

No fim do século XIX e início do século XX a administração clássica dava ênfase aos processos organizacionais segundo Fayol, e Taylor se preocupava com o desperdício de tempo por parte dos funcionários e aumento da produtividade, e acreditava-se que o homem era motivado por benefícios financeiros, o “*homo economicus*”, então, surge a Escola das Relações Humanas e as pesquisas dirigidas por Elton Mayo em 1927, os quais “tinham como primeiro objetivo o estudo dos efeitos da fadiga e da monotonia” (MORTEZ, 1971 apud RODRIGUES, 1994, p.37), e também, posteriormente, a teoria comportamental, estudando o comportamento dos trabalhadores.

No que tange ao macro ambiente, o fator tecnológico exerce uma influência significativa. Tecnologia, como definição, “refere-se aos meios pelos quais uma empresa transforma insumos em resultados” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 487), sendo um fator aliado de grande valor para o crescimento e aumento de produção. Nota-se que com a tecnologia processos longos e cansativos para os trabalhadores, e o advento das máquinas se tornam mais fáceis e com menos riscos, de forma que as empresas estão se utilizando cada vez mais das modernidades para melhorar a qualidade de vida no trabalho e alavancar o desenvolvimento das organizações e das pessoas.

É de suma importância o conhecimento da variável econômica, pois afeta diretamente na qualidade de vida e no bolso das pessoas e das empresas que, em decorrência disso ficam limitadas de oferecer mais benefícios, incentivos e/ou até segurança adequada a seus membros, menos recursos para treinamentos e/ou novas contratações. Altas taxas de juros, preços mais altos e elevada taxa de desemprego tem aspectos bem negativos, como foi o caso da grave crise econômica em 2008 e logo em 2012 que impactou fortemente as empresas e bancos do mundo todo, e conseqüentemente seus membros e aliados sentiram também. Considerando os seguintes

aspectos, sabe-se que uma economia estabilizada e forte gera qualidade de vida em todos os sentidos, e assim consegue-se extrair resultados potenciais das pessoas envolvidas.

As mudanças culturais merecem grande ênfase, pois elas também decidem os rumos das organizações, quanto aos hábitos, costumes e conceitos que são vividos e vão se transformando gradativamente. Dessa forma, abre um grande leque para as organizações inovarem e oferecerem o melhor de si, pois todos os dias empresas contratam pessoas com diferentes hábitos culturais, e estes precisam ser respeitados, desde que esteja aliado à cultura organizacional.

Quando se trata de variáveis microeconômicas em Gestão de Pessoas não se pode deixar de falar do fator mão-de-obra. Da mesma forma que as empresas tendem a ser flexíveis, exigem qualificação maior dos funcionários e precisam oferecer melhor qualidade de vida. Eis a grande importância de as empresas incentivarem e investirem no treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, pois, segundo Limongi-França (2003, p.35) “a evolução da tecnologia vem tornando o trabalho mais complexo e exigindo pessoas com mais qualificação”.

Considerando todos estes aspectos fundamentais para a compreensão do cenário em que estão engajadas as organizações, é de extrema necessidade na gestão do capital humano promover a qualidade de vida no trabalho (QVT), pois esse termo tem sido visto, para Limongi-França (2014), como o combustível responsável para a motivação dos envolvidos, seu bem-estar, saúde e segurança, além de afetar todos os aspectos da vida social e, da mesma forma, quanto às condições do ambiente onde trabalham os mesmos, a reestruturação das tarefas e a construção de um ambiente físico agradável e seguro a todos.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

Este estudo foi desenvolvido no setor de ferragens da Cooperativa Tritícola de Espumoso-COTRIEL, situada em Espumoso-RS. Fundada em 1959 por um grupo de agricultores produtores de trigo, incentivados pelo Governo do Estado que na época subsidiou-os com alguns containers de recebimentos de grãos para aumentar a produção, atualmente tem mais de 6.500 associados, gerando em torno de 1.238 empregos diretos, em doze unidades de beneficiamento e armazenagem de grãos nos municípios de Espumoso, Alto Alegre, Campos Borges, Salto do Jacuí, Estrela Velha, Arroio do Tigre, Sobradinho, Rio Pardo, Pântano Grande e Tunas, com capacidade para duzentos e setenta e seis mil toneladas de produtos, equipadas com tecnologia e controle avançado de qualidade. Entretanto, devido ao número de filiais e a

distância entre elas, esse trabalho se limitará apenas em sua sede geral em Espumoso, no setor de ferragens, incluindo loja, depósito central (DC), suprimentos e administração (gerência).

Com a necessidade de reduzir no setor de ferragens da COTRIEL, problemas como rotatividade; reclamações dos funcionários quanto ao ambiente de trabalho, as relações interpessoais entre colegas e líderes, estresse ocupacional, falta de valorização de sua produtividade e também comportamentos incoerentes aos valores éticos pré-estabelecidos e observado pela liderança, o que geralmente acaba provocando baixo desempenho das tarefas ou até mesmo o não cumprimento adequado das mesmas no setor. Situações como estas descritas, acabam por interferir no bem-estar dos colaboradores e afetar os objetivos organizacionais. Segundo Marras:

Os objetivos organizacionais são satisfeitos na medida em que a empresa garante o atendimento das necessidades básicas (higiênicas, conforme a teoria de Herzberg) e, portanto, auxilia na manutenção de baixos índices de rotatividade e ausências, boa qualidade de vida dos empregados, redução do estresse, etc. Isso torna a empresa competitiva no mercado de trabalho. (MARRAS, 2011, p. 127)

Logo, qualidade de vida no trabalho, segundo Romero, Silva e Kops (2013, p. 86) “trata da preocupação com o bem-estar geral dos colaboradores, envolvendo aspectos físicos, psicológicos e sociais do local de trabalho, bem como atividades desafiantes”.

Sendo assim, este trabalho contribuirá à empresa no sentido de ter uma visão mais ampla na estratégia de melhorar e rever padrões de qualidade de vida de forma conjunta e integrada com os colaboradores, rever sua estrutura de benefícios e atendimento às necessidades dos funcionários do setor de ferragens e poderá avaliar o grau de satisfação das pessoas ao desempenhar suas funções e quem sabe melhorar o bem estar geral, saúde, segurança e qualidade de vida dos trabalhadores e melhorar o desempenho dos mesmos em suas tarefas.

Considerando este contexto, o presente estudo tem o desafio de responder à seguinte questão de pesquisa: **De que maneira os colaboradores do setor de ferragens da COTRIEL percebem a Qualidade de vida no Trabalho?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a percepção dos colaboradores do setor de ferragens da Cooperativa Tritícola de Espumoso - COTRIEL quanto à qualidade de vida no trabalho.

1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever as ações desenvolvidas pela COTRIEL em relação à qualidade de vida no trabalho no setor de ferragens.
- Conhecer a percepção dos funcionários do setor de ferragens quanto aos programas de qualidade de vida no trabalho.
- Levantar junto aos funcionários do setor de ferragens da COTRIEL aspectos que podem influenciar na melhoria da qualidade de vida no trabalho.
- Sugerir propostas de melhorias para a cooperativa, visando à qualidade de vida dos colaboradores do setor de ferragens da COTRIEL.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Para Araújo e Garcia (2014), o processo de gestão de pessoas consiste em práticas de planejamento, organização, direção e controle de recursos e processos. Na visão de Gill (2016), gerenciar pessoas não é uma tarefa fácil, devido aos choques culturais e os diferentes conflitos que permeiam as pessoas e, segundo ele, a gestão de pessoas tem como papel fundamental articular os recursos humanos (RH) ao comprometimento organizacional, com fins de alcançar os resultados desejados, e para isso se utiliza de métodos e desdobramentos necessários para percorrer esse trajeto.

Para Limongi-França (2007, p. 03) “a gestão de pessoas analisada pelo enfoque comportamental e administrativo relaciona-se com os mais variados espaços organizacionais”, dentre os quais:

- Contratação, incluindo recrutamento e seleção de pessoas;
- Treinamento e desenvolvimento;
- Remuneração e benefícios;
- Banco de talentos;
- Segurança, saúde e qualidade de vida;
- Comunicação com os empregados;
- Sistemas de qualidade
- Inovação tecnológica
- Competência integrada aos aspectos socioeconômicos e pessoais;

Marras (2011) corrobora ao descrever algumas atribuições básicas da GP, como recrutamento, treinamento, seleção e desenvolvimento de pessoas, segurança e atendimento das necessidades das pessoas, atribuições estas que, se desempenhadas com eficiência e eficácia garantem crescimento em todos os aspectos da empresa no geral, além de viabilizar mais qualidade de vida para os colaboradores.

É a respeito dessas atribuições que Gill (2016), substitui o termo RH por GP por não ser suficiente para sanar um conceito completo de gerir pessoas por ser muito restrito ao básico, pois as tendências focam para valorização do capital humano como maior patrimônio da organização.

Para Vroom (1997), as organizações devem considerar as pessoas como seus principais acionistas, ou seja, os maiores investidores e, dessa forma, suas necessidades devem ser acompanhadas mais de perto. Nesta senda, Araújo e Garcia (2014, p. 04) dizem que “as pessoas da organização que formam o corpo funcional contribuem para a instalação de um clima organizacional favorável que conduz à resultados [...]”.

Segundo Limongi-França et al. (2002), a área de gestão de pessoas passou por um processo evolutivo, de ser apenas um setor de atenção as necessidades básicas diárias da empresa até o ponto de ser parte integrante da área estratégica, participando dos demais processos, numa inter-relação estratégica das áreas. Milkovich e Boudreau (2000) reforçam que, desta forma, os gestores de cada área terão mais possibilidades de gerenciar os colaboradores de forma adequada para obter boa performance.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), o ambiente externo muda as direções das organizações paulatinamente forçando-as ao comprometimento com a QVT, a fim de manterem os bons funcionários motivados e dispostos. Entretanto, segundo Limongi-França (2010, p.42), “muitas vezes, a gestão da Qualidade de Vida nas empresas tem sofrido perda de credibilidade por causa da aparente superficialidade”, pois há conhecimento das demandas por qualidade de vida, porém pouca ação prática de implementação.

Sendo assim, segundo Araújo e Garcia (2014), a aproximação do gestor de pessoas dos colaboradores facilita uma melhor percepção dos empecilhos que podem afetar negativamente à organização, sejam eles problemas interpessoais, raciais, segurança, desentendimentos, depressão, em relação à QVT, aos benefícios prestados ou não, ou até mesmo problemas individuais que se exteriorizam no trabalho. Romero, Silva e Kops (2013) mencionam a responsabilidade da GP quanto à manutenção da saúde, higiene, segurança e qualidade de vida, sendo levada à termo através de cinco processos: Sensibilização, planejamento, diagnóstico, execução e implementação do projeto de ação, avaliação e manutenção.

Dutra, Dutra e Dutra (2017, p. 03) afirmam que, em relação ao processo de desenvolvimento da empresa e colaborador “a gestão de pessoas deve ser integrada e o conjunto de políticas e práticas que a formam deve, a um só tempo, atender aos interesses e expectativas da empresa e das pessoas, pois somente dessa maneira será possível dar sustentação a uma relação produtiva entre ambas” e, ainda, quanto as práticas de gestão de pessoas como sendo “os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo”.

Gil (2016) corrobora com o conceito relacionado à responsabilidade das atividades relativas à GP quanto suas ações e estratégias a fim de manter e/ou melhorar a manutenção da qualidade de vida das pessoas nas empresas. Igualmente, Limongi-França (2014, p. 03) diz “que a pedra fundamental da GP está na contribuição conceitual e prática para uma vida humana mais saudável e com resultados mais legítimos de produtividade, qualidade, desenvolvimento e competitividade sustentável”. E ainda, define a Gestão da qualidade de vida (G-QVT) como:

A capacidade de administrar o conjunto de ações, incluindo diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho alinhada e construída na cultura organizacional, com prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas da organização. (LIMONGI-FRANÇA, 2014, p. 167)

Considerando todos estes aspectos e abordagens, para que a QVT na gestão do capital humano na organização possa acontecer, Segundo Romero, Silva e Kops (2013), é preciso pôr em prática os processos de GP, os quais são: Processos de agregar pessoas, Processos de aplicar pessoas, Processos de recompensar pessoas, Processos de desenvolver pessoas, Processos de manter pessoas, Processos de monitorar pessoas, dentre os quais, são embasados nos itens a seguir.

2.1.1 Processos de agregar pessoas: Recrutamento e Seleção

O processo de agregar pessoas é composto das práticas de recrutamento e seleção, segundo Gil (2016), onde se avalia a carência de mão-de-obra, e busca-se “atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização” (p. 115), posteriormente, essas pessoas “devem ser recrutadas e selecionadas com maior competência possível, já que falhas nesse processo podem comprometer outras ações de gestão a serem desenvolvidas posteriormente”. (p. 113). Já para Dutra, Dutra e Dutra (2017) essa prática é conhecida como “mobilizar pessoas”, ao passo que “o perfil adequado da pessoa a ser captada é um aspecto fundamental da estratégia de gestão de pessoas, uma vez que o indivíduo que está sendo admitido na empresa será parte da organização por tempo indeterminado” (p. 93).

Marras (2011, p. 50) reforça quanto à necessidade de um sistema eficaz de recrutamento e seleção, citando três problemas ocasionados pela falta deste: rotatividade (*turn over*), aumento de quadro planejado e aumento de quadro circunstancial. Da mesma forma quanto ao processo de recrutamento e seleção, alerta Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 554) que “o desempenho

do candidato pode ficar abaixo das expectativas se não houver um treinamento para melhorar suas habilidades”.

São vários tipos de pessoas, diferentes objetivos individuais, diferentes personalidades e meios de realização distintos, veem o mundo de forma diferente, entre tantas outras características, e dessa maneira, a organização que não se preocupar com os interesses individuais das pessoas jamais alcançará os seus interesses globais, por isso, Robbins, Judge e Sobral (2010) alertam para esse tópico, quanto ao cuidado da empresa ter o conhecimento de quem está colocando em determinado cargo e se este terá suficiência na execução do mesmo.

Limongi-França et al (2002) estabelecem três formas básicas de se buscar talentos para a empresa: recrutamento interno, que é recorrer ao ambiente interno da empresa, recrutando os talentos que já estão inseridos na mesma; recrutamento externo, que é a busca por mão-de-obra no mercado fora da empresa e; misto que se busca candidatos tanto de dentro como de fora.

O quadro 1 apresenta as vantagens e desvantagens do Recrutamento interno e do externo:

Quadro 1: Vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo

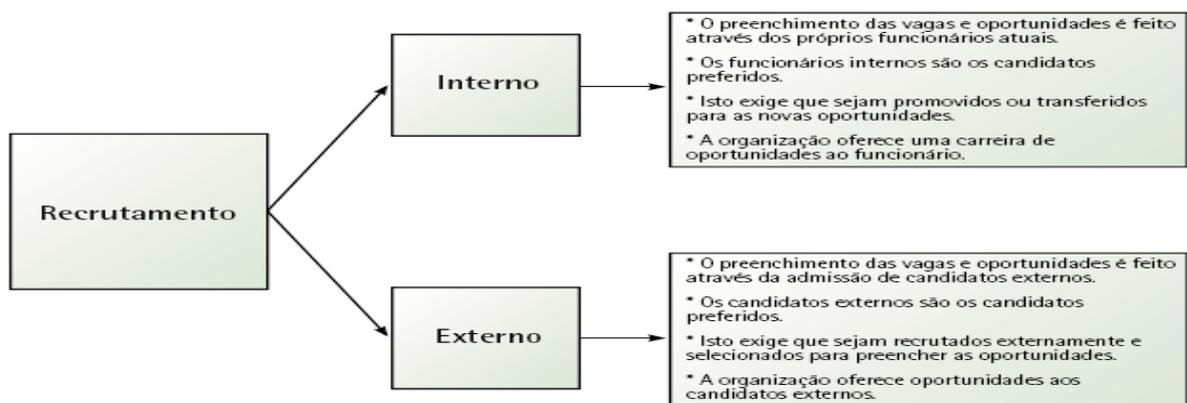
Vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo	
INTERNO	EXTERNO
Vantagens	Vantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Menor custo direto; • Estímulo à preparação para a promoção e cria um clima sadio de progresso profissional; • Melhora da moral interna • Demonstração de valorização do pessoal que já compõe a empresa; • Rapidez no processo; 	<ul style="list-style-type: none"> • Novas personalidades e talentos; • Inovação da composição das equipes de trabalho; • Atualização de estilo e tendência do mercado;
Desvantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Exige mais qualificação das pessoas e que estas conheçam a fundo todas as áreas da empresa; • Perde-se de trazer novos talentos do meio externo; • Manutenção do <i>status quo</i>, reduzindo a possibilidade de inovação e novas ideias; • Insatisfação dos não-selecionados; 	<ul style="list-style-type: none"> • Requer tempo e adaptação do novo colaborador; • Pode ser visto como desleal pelos funcionários da empresa que aspiram uma oportunidade; • Maior investimento no processo seletivo • Pode afetar as políticas e faixas salariais internas;

Fonte: Adaptado de Limongi-França (2014) e Lotz e Burda (2015)

Milkovich e Boudreau (2000) mencionam a necessidade do conhecimento da história dos candidatos a serem recrutados, quanto sua qualificação, sua história profissional, dentro ou fora da empresa, seus objetivos futuros, pois “se as organizações fizerem algum esforço para coletar esse tipo de informação, poderão descobrir importantes relações entre os resultados e as escolhas de recrutamento”. (p. 196).

A Figura 1 esquematiza as práticas de recrutamento interno e externo:

FIGURA 1- Organograma de Recrutamento Interno e Externo



Fonte: Adaptado de Marras (2011, p. 50)

Para Limongi-França (2002, p. 66) seleção “é a escolha do candidato mais adequado para a organização, dentre todos os recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação dos dados”. De acordo com Marras (2011, p. 50), a administração de GP é responsável quanto à seleção:

- Pela captação e triagem de profissionais no mercado;
- Pela seleção e encaminhamento de profissionais para a empresa;

Limongi-França (2014), destaca a importância do processo seletivo logo após o recrutamento dos candidatos, mas ressalta que além de observar os requisitos como carreira profissional, habilidades e áreas de qualificações, as empresas precisam dar enfoque aos aspectos intrínsecos à personalidade dos indivíduos, pois torna-se fundamental para verificar se a contratação será positiva para ambos, empresa e empregado”. (p.36). Em seguida, a autora recomenda algumas das principais técnicas e atributos fundamentais quanto ao processo de seleção de pessoal que as empresas podem seguir:

- Entrevista: diálogo do entrevistador e entrevistado a fim de conhecer as características básicas do selecionado de acordo com a especificidade do cargo/função;

- Provas de conhecimento: busca-se conhecer o nível cultural de conhecimentos básicos necessários;
- Técnicas vivenciais: criam-se cenários fictícios de problemas cotidianos específicos ao cargo/função para ver a reação de cada indivíduo;
- E, por fim, busca-se avaliar as condições de saúde do candidato, se este é apto ou não para exercer tal atividade;

2.1.2 Processos de aplicar pessoas: *Desenhos de Cargos e Avaliação de Desempenho*

O processo de aplicar pessoas, segundo Limongi-França (2014) é composto das práticas de atribuições de cargos, o “que determina o grau de agregação de valor do executor” (p. 72), e também nas práticas de avaliar o desenvolvimento das pessoas em suas funções nas empresas, “e tem como meta diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como o melhor desempenho” (p. 116), e por último fornecer “informações importantes, sobre as quais serão tomadas decisões administrativas, tais como nível de salário e bonificação, promoções e demissões, necessidade de treinamento, e planejamento de carreira”. (p. 117)

Descrição de cargos: Para Dessler (2014, p. 74) “a descrição de cargos é o procedimento por meio do qual você determina as atribuições dos cargos que está analisando e as características das pessoas que serão contratadas para ele”, visando atender as necessidades da empresa ou setor, para não desvincular do propósito geral daquela necessidade. A análise de cargos gera informações para:

- Descrição dos cargos: uma lista de tarefas envolvidas no trabalho;
- Especificações dos cargos: perfil adequado do candidato e qual pessoa certa para contratar;

Kuabara (2014) menciona alguns modelos de desenhos de cargos que nortearam ao longo dos anos ao desenvolvimento de estruturas sólidas orientadas ao capital humano nas organizações, os quais são:

- Modelo clássico: baseado na racionalização do trabalho por Taylor e Fayol (p. 49).
- Modelo Humanístico: baseado na teoria das Relações Humanas desenvolvidas por Elton Mayo, nos EUA;

- Modelo Contingencial: tem como base o ambiente formidável a mudanças rápidas, exigindo inovação constante;

Segundo Marras (2012, p. 37) “ao se escolher um título para um cargo, é preciso analisar com todo cuidado para fazer recair a escolha em um nome que espelhe da maneira mais fiel possível o conjunto de tarefas e funções que compõe o quadro do cargo”.

Em seguida, o mesmo autor menciona os principais campos do formulário de descrição de cargos (p.49), os quais são:

- Título da descrição do cargo;
- Informações cadastrais;
- Descrição sumária das tarefas;
- Tarefas periódicas;
- Tarefas ocasionais;
- Perfil físico do ocupante;
- Perfil psicológico do ocupante;
- Requisitos necessários;
- Aprovações;

Conforme Almeida (2015, p.75) “a avaliação de funções tem o objetivo de estabelecer valores para cada função desempenhada, para que se faça uma remuneração de acordo com o grau de dificuldade e os pré-requisitos exigidos por essa função”.

Avaliação de desempenho: Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 98) a avaliação de desempenho busca “fornecer aos empregados informações sobre sua própria atuação, de forma que possam aperfeiçoá-la, sem diminuir sua independência e motivação para fazer um bom trabalho”, apresentando os seguintes benefícios:

1. Retornar informações sobre pontos fortes e fracos;
2. Diferenciar os indivíduos, visando recompensas;
3. Avaliar e manter os sistemas de RH na empresa;
4. Gerar um arquivo documental para apoiar determinadas ações, como a demissão de um funcionário;

Marras (2011, p. 165) reforça a ideia ao dizer que avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um

empregado ou pelo grupo em um período e área específica (conhecimentos, metas, habilidades, etc.).

Para Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 554), “uma das principais metas de avaliação de desempenho é analisar cuidadosamente a contribuição do desempenho de um indivíduo como base para decisões sobre alocação de recompensas”. Já para Marras (2011, p. 166) a avaliação de desempenho ‘reporta o resultado de um investimento realizado numa trajetória profissional através do retorno recebido pela organização’.

Para Walton (1973, apud RODRIGUES,1994) as organizações devem ser cientes do potencial de mão de obra intelectual e operacional que possuem e, a partir disso, desenvolver os pontos fracos existentes e extrair o máximo das capacidades que possuem, pois, o valor que é dado ao empregado é o tamanho de sua motivação. É nesse aspecto, ainda salienta o autor, que algumas organizações “estão fazendo com que um número crescente de empregados deprecie o valor de seus trabalhos e carreiras, afetando, assim, a autoestima do trabalhador”. (p. 85)

2.1.3 Processos de recompensar pessoas: Remuneração, Benefícios e Incentivos

Quanto ao processo de recompensar pessoas, para Dutra (2002, apud ARAUJO; GARCIA, 2014, p. 56) a empresa pode fazê-lo “desde o conhecimento formal por uma contribuição da pessoa por meio de um elogio público ou não, de uma carta pessoal ou de um prêmio de viagens, até um aumento salarial ou uma promoção para posições organizacionais desafiantes”.

Dessler (2014, p. 73), destaca o processo de recompensas, dentre as funções da GP, relacionado ao salário justo, benefícios por metas e incentivos diversos como princípios complementares na gestão da QVT. Milkovich e Boudreau (2000, p. 382) complementam a ideia de que o sistema de remunerar pessoas ajuda as empresas a:

- Melhorar a produtividade e satisfação do cliente;
- Controlar custos;
- Tratar os empregados com justiça;
- Atender às exigências legais;
- Aperfeiçoar o desempenho individual ou da equipe;

Segundo Limongi-França (2014, p. 66-67) “ocorreu uma crescente valorização dos recursos humanos no contexto organizacional (...) a gestão da remuneração constitui-se, assim, numa das tarefas mais importantes e complexas da gestão de pessoas”. Romero, Silva e Kops (2013, p. 72) afirmam que “a remuneração fixa, representada somente pelo salário, satisfaz a alguns fatores higiênicos e dificilmente motiva os colaboradores para melhoria contínua”.

Há um contingente grande de empresas que não conseguem agregar mais pessoas ou mantê-las porque sua carteira de recompensa não as atrai e não segura os bons funcionários e acabam perdendo para a concorrência, pois, quanto melhor for a carteira de benefícios que a empresa oferecer, mais funcionários competentes e eficazes irá atrair para ser um parceiro da organização e menores serão os riscos de surgir palpites de migrar para outro lugar (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010; MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Remuneração: Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, apud ARAUJO; GARCIA, 2014, p. 51) “remuneração é um conjunto de vantagens que uma pessoa recebe em contrapartida pela prestação de um serviço”. Assim, entende-se como remuneração justa e adequada a remuneração salarial que compense o esforço de trabalho prestado pelo empregado de acordo com o contrato de trabalho, tendo em vista que este atenda às necessidades básicas de uma pessoa, como diz a CLT:

Além do pagamento em dinheiro, compreende-se no salário, para todos os feitos legais, alimentação, habitação, vestuário ou outras prestações *in natura* que a empresa, por força do contrato ou do costume, fornecer habitualmente ao empregado. (CLT, Art. 458, 2015).

Da mesma maneira nenhuma pessoa que detenha mesma função ou cargo dentro da empresa deve ganhar remuneração desproporcional um ao outro, conforme a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT): “Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, nacionalidade ou idade”. (CLT. Art. 461, 2015). Milkovich e Boudreau (2000, p. 384) referem-se a essa igualdade salarial como “*alinhamento interno*, que é uma consideração para a determinação dos níveis salariais para empregados tanto em funções similares quanto dissimilares”.

No entanto, para Robbins, Judge, Sobral (2010) essa constituição da base salarial envolve a análise de dois fatores fundamentais para a empresa: a avaliação profissional e a competitividade externa e, sendo assim, se analisa os fatores que envolvem eficiência/produktividade e análise de função equiparando a média geral que o mercado externo

oferece na mesma posição setorial, pois segundo o autor o fator remuneração é que acarreta mais gastos à empresa.

A respeito da remuneração com base na função Limongi-França (2014, p. 79) diz que “para cada nível de complexidade/responsabilidade do conjunto de competências utilizadas pelos profissionais, são associados faixas salariais e estabelecidos critérios de evolução ao longo delas”, à medida que a pessoa ascende em sua carreira profissional. Araujo e Garcia (2014) denominam de *Remuneração Funcional* porque está relacionado à remuneração orientada por cargos.

Benefícios: Romero, Silva e Kops (2013, p. 74) afirmam que “atualmente, a tendência é oferecer planos de benefícios cada vez mais individualizados aos colaboradores”, ou seja, diferenciar as habilidades.

Dessler (2014, p. 316) menciona os diferentes tipos de benefícios que as empresas podem oferecer, dentre eles os subsídios educacionais, tais como cursos, bolsas de estudos, auxílio graduação ou pós-graduação. Igualmente, Limongi-França (2014, p. 75) ressalta que “nem sempre os custos dos benefícios equiparam-se ao seu valor percebido pelos empregados”.

Todavia, entende-se que se torna difícil para uma organização oferecer aumentos salariais, a cada nova insatisfação dos empregados, pois segundo Limongi-França (2014, p. 66) quando há oferta demasiada de mão-de-obra “os salários tendem a cair” e, por isso, os benefícios que a empresa pode oferecer, segundo sua seguridade econômica, são um apoio para suprir essas lacunas durante um salário ao outro. Porém, destaca Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 313) uma forma de administrar esse gargalo, em que “as promoções, os aumentos salariais e outras formas de reconhecimento devem ser dados aos indivíduos por sua eficácia como membros colaborativos das equipes que treinam novos colegas”.

Dutra, Dutra e Dutra (2017, p. 206) dizem que “a organização tem várias formas de concretizar a recompensa: desde o reconhecimento formal por uma contribuição da pessoa através de um elogio, de uma carta ou de um prêmio até aumento salarial ou promoção para posições organizacionais com desafios maiores”.

Marras (2011, p. 129) também fornece alguns tipos de benefícios que as empresas oferecem a seus empregados que são: “Benefícios compulsórios: são aqueles que a empresa presta a seus empregados em atendimento às exigências da lei ou de normas legais como acordos ou convenções coletivas de trabalho” e ainda “Benefícios espontâneos: são aqueles que a empresa oferece aos seus empregados por vontade própria, geralmente com o objetivo de atender às necessidades dos funcionários”.

O quadro 2 lista os principais benefícios sociais, divididos em benefícios legais e flexíveis:

Quadro 2- Os tipos de benefícios sociais

BENEFÍCIOS SOCIAIS	
Benefícios Legais: Aqueles cujo fornecimento é determinado pela lei como obrigatoriedade a todo funcionário que esteja efetivo no contrato de trabalho.	Benefícios Flexíveis: são aqueles cujo fornecimento é determinado pelo desempenho dos colaboradores e o valor que estes recebem da empresa.
- 13º Salário	- Bonificações
- Férias Remuneradas	- Prêmios por Produtividade
- Seguro para Acidentes de Trabalho	- Seguros de vida (individual/familiar)
- Salário Família	- Planos de Saúde (médico/dentário)
- Auxílio Doença	- Participação nos lucros
- Salário Maternidade	- Vale Transporte/ Alimentação
- Etc.	- Etc.

Fonte: Adaptado de Robbins, Judge e Sobral (2010) e Marras (2011)

De acordo com Romero, Silva e Kops (2013), as diferenças individuais requerem um aperfeiçoamento dos gestores de recursos humanos, quanto a maneira de compreender cada indivíduo dentro da empresa e os verdadeiros elementos que os motivam (varia de pessoa para pessoa) a fim de alocar adequadamente os benefícios e incentivos que atenda a essas perspectivas individuais.

Incentivos: Para Limongi-França (2014) de acordo com as diferenças de *status* os incentivos salariais tendem a ser variados de acordo com as posições que cada indivíduo ocupa na empresa e suas atividades específicas, bem como também as metas organizacionais, podendo ser maiores ou menores, como por exemplo podemos citar o caso das empresas que oferecem prêmios por produção, bônus por atingir metas de vendas, bônus para empregados não faltosos, etc., que varia de acordo com a faixa salarial e/ou rendimento. Da mesma forma, para Marras (2011, p.74), existem diversas políticas de incentivos à produção e qualidade, dentre os quais:

- Remuneração por Habilidades (*skill based pay-SBP*);
- Participação acionária (*stock ownership*);
- Distribuição de Ganhos (*gain sharing*);
- Distribuição de lucros (*profit sharing*);
- Remuneração por resultados (*pay for performance*);

Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 243) também corroboram que, “planos de remuneração por unidades produzidas, incentivos salariais, participação nos lucros são algumas das formas possíveis de programas de remuneração variáveis” e, dessa forma, essas diferentes possibilidades estão correlacionadas com o desempenho produtivo das partes envolvidas e também suas respectivas quantias a ser recebidas.

2.1.4 Processos de desenvolver pessoas: Treinamento e Desenvolvimento

Para Marras (2011, p. 133) treinamento é “um processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. E ainda se subdivide em:

- Treinamento interno: dentro das limitações da empresa;
- Treinamento externo: fora das limitações da empresa;

De acordo com Froehlich e Scherer (2013, p.140), todo e qualquer programa de treinar pessoas “visa ambientar os novos funcionários; fornecer a eles novos conhecimentos; focar no saber fazer; tornar a pessoa apta para uma função; conscientizar os funcionários da importância de autodesenvolver-se e de buscar o aperfeiçoamento contínuo”. Os autores Cavalcante et al (2016, p. 03), confirmam a importância de treinar qualificar, ao passo que “pessoas mais qualificadas conseguem aumentar sua produtividade com mais rapidez desempenhando as atividades do trabalho”.

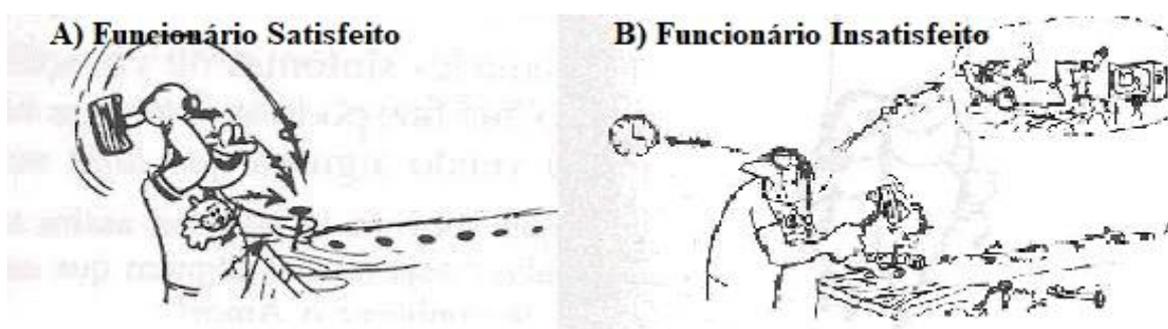
Romero, Silva e Kops (2013) reforçam que, além de desenvolver capacitações específicas, de forma a aprimorar o potencial das organizações e dos indivíduos, esse processo deve consistir de forma sistêmica e metódica, haja visto que os conhecimentos precisam ser reciclados a fim de não se tornarem obsoletos. Os autores ainda definem como programa de treinamento a “junção de todas as necessidades, desdobradas em curso, número de turmas, cursos internos ou externos, instrutores internos ou externos” (p. 82), programas estes que, segue os autores, tem grande aplicabilidade nos “processos de mudanças organizacionais que envolvem vários participantes e cursos modulares, como por exemplo, implantação de informatização na empresa, implementação do programa 5S’s, e outros”.

Quanto aos processos de desenvolver pessoas, Dutra, Dutra e Dutra (2017, p. 159) caracterizam como uma prática de troca mútua de competências, de um lado “a organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização ou fora dela”, e ainda, por outro lado “as pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios”.

Ainda, Dutra, Dutra e Dutra (2017, p. 107) conceituam desenvolvimento como a “capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade” Para Milkovich e Boudreau (2000) desenvolvimento de pessoas é um processo onde se despertam as suas habilidades para que estejam aptas a assumir determinada função/tarefa e tenham responsabilidade e êxito em sua execução.

Igualmente, para Limongi-França (2014) e Dutra, Dutra e Dutra (2014), o ambiente de trabalho funciona como uma escola de aprendizado, e nesse processo de desenvolvimento as pessoas adquirem variadas aptidões nos diferentes níveis em que ocupar em sua carreira, e conseqüentemente, suas atividades também se tornam agradáveis, ao passo que atividades repetitivas e rotineiras sem uma dinâmica podem causar monotonia e desmotivação, ou até doenças ocupacionais, doenças emocionais, estres, depressão, etc. A figura 2 ilustra um funcionário satisfeito (A) e outro insatisfeito (B) com sua profissão:

Figura 2- Funcionário satisfeito e insatisfeito com sua profissão



Fonte: Weil e Tampakow (2007, p. 217).

Treinar e desenvolver pessoas faz com que elas adquiram aptidões e respectivamente se sintam felizes com isso, conforme afirmam Weil e Tampakow (2007, p. 217) que “o homem que descobriu sua vocação mostra-o em linguagem do corpo, nas suas atitudes de bom ânimo, atenção, descontração, ritmo energeticamente produtivos de gestos precisos sem desperdício de energia do indivíduo contente consigo mesmo [...]” e, esse entusiasmo afeta todo o ambiente,

da mesma forma que, segue o autor, “o que está na profissão errada expressará ao observador atento, em linguagem do corpo, o desânimo, a atenção diminuída, a tensão, os gestos imprecisos, desperdiçando energia, do indivíduo descontente consigo próprio” (p.217), de acordo com a figura 2.

Portanto, Rodrigues (1994) em sua teoria consente com o assunto ao referir que segundo Walton as empresas devam trabalhar com aplicação respectiva, desenvolvimento das pessoas e organização, oportunidades para que as pessoas tenham carreira dentro da empresa e tenham seguridade quanto a sua profissão, porém ao lado desse conceito, todavia, não se exclui, mas se adiciona o esforço coerente de aprendizado do funcionário às oportunidades que as empresas disponibilizam.

2.1.5 Processos de manter pessoas: Saúde e Segurança no Trabalho e Relações Sindicais

Segundo Dessler (2017), o processo de manter pessoas está vinculado às práticas de segurança, saúde e condições ambientais em que está condicionado o trabalhador, e essas práticas “devem institucionalizar o compromisso da alta administração com uma política de segurança e divulgá-la” (p. 382). O autor também destaca um fator importante para a melhoria quanto à responsabilidade das empresas e funcionários zelarem pela saúde, higiene e segurança no trabalho, que foi a criação das Normas Regulamentadoras do Trabalho (NR), em 1978, pela Portaria 3.214, nas quais estão impostas as responsabilidades obrigatórias das empresas em fazer cumpri-las.

De acordo com Araujo e Garcia (2014, p. 200), a saúde no trabalho está relacionada em “prever acidentes, analisando suas ocorrências e trabalhando no sentido da redução ou eliminação das doenças ocupacionais e dos riscos acidentais”. Igualmente, para Limongi-França (2014) o foco saúde e segurança no trabalho refere-se à preservação, prevenção, correção ou reparação de aspectos humanos e ambientais que neutralizam riscos na condição de trabalho.

Logo, a segurança no trabalho está focada em garantir que a estrutura da organização e os procedimentos executados pelos colaboradores durante a jornada de trabalho estejam corretos, garantindo que as pessoas estejam em um ambiente seguro, segundo os critérios mencionados por Araujo e Garcia (2014):

- Identificação das principais causas;

- Correção e manutenção das estruturas físicas;
- Prevenção, redução ou eliminação de acidentes;

De acordo com Marras (2011), a organização precisa oferecer aos colaboradores condições básicas de higiene, segurança na execução das tarefas e condições de trabalho que não gerem danos à saúde do colaborador. Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 481) os riscos para a segurança “são aqueles aspectos do ambiente que têm potencial de causar um acidente imediato e, às vezes violento, a um empregado”.

Por isso, o art. 163 da CLT determina que “será obrigatória a constituição da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes-CIPA’s- de conformidade com instruções expedidas pelo Ministério do Trabalho, nos estabelecimentos ou locais de obra nelas especificadas” para fiscalização e controle acerca do cumprimento das normas de segurança e uso adequado dos equipamentos de segurança. As condições físicas do ambiente de trabalho e horários flexíveis e justos tem grande ênfase na produtividade (HUSE & CUMMINGS, 1985 apud RODRIGUES, 1994, p. 91).

Dessler (2014) faz uma ressalva à necessidade de políticas de fiscalização do ambiente de trabalho, concernente ao uso dos equipamentos de proteção individual (EPI’s) que são oferecidos pela segurança do trabalho, impondo advertências aos que não os usam, sob o prisma de que, os casos de acidentes acarretam agravos à empresa e também ao funcionário, ou pior ainda quando põe em risco sua vida.

De acordo com Robbins, Judge, Sobral (2010) trabalhadores que, rotineiramente são expostos a condições desgastantes e cansativas como por exemplo, calor excessivo, barulhos constantes e altos; ou condições de riscos como equipamentos cortantes sem proteção, instalação elétrica, materiais e equipamentos defeituosos, estocagem de risco de produtos ou ferramentas em lugares altos demais, etc., tem uma maior tendência de serem menos produtivos.

Para Dutra, Dutra e Dutra (2017, p. 330) quanto à integridade física das pessoas, as “instalações, processos de trabalho, instrumentos para auxiliar na realização dos trabalhos, políticas de descanso etc., devem ser pensadas para minimizar a possibilidade de acidentes ou de situações que possam ameaçar a integridade do colaborador”.

As condições de saúde dos colaboradores é parte integrante na gestão de QVT desde o tratamento à prevenção de doenças físicas ou psicológicas, como é apresentado no conceito a seguir:

As ações de promoção de saúde são, por sua vez, mais abrangentes e extrapolam a mera preocupação de evitar doenças, embora elas sejam, também importantes componentes. Da mesma forma que a paz não pode ser apenas compreendida como a ausência de guerra, ter saúde ou ser saudável, não significa apenas estar doente, mas também estar em estado de satisfação e plenitude. (LIMONGI-FRANÇA, 2003, p. 38)

Rossi, Perrewé e Sauter (2012) e Limongi-França (2003) também alertam a respeito dos maus hábitos costumeiros usados pelas pessoas como forma de descarregar seu *estress* e suas tensões absorvidas no convívio de trabalho e, por sua vez, acabam por cair em vícios alimentares, por exemplo, os quais agravam paulatinamente a saúde; alcoolismo; uso de antidepressivos, pílulas para dormir, etc. Milkovich e Boudreau (2000, p. 481) corroboram afirmando à eminência de riscos à saúde ocupacional que “são aqueles aspectos do ambiente de trabalho que, vagarosa e cumulativamente (e, em geral, irreversivelmente), levam a deterioração da saúde de um empregado”.

Segundo Filha (2016) era atual demanda das empresas que acompanhem mais de perto esses fatores intrínsecos ao cuidado à saúde através de programas de incentivos a uma alimentação balanceada (com auxílio de nutricionistas), incentivos à prática de esportes e equilíbrio de peso, pois o exercício físico é tido como sendo importantíssimo para prevenir inúmeras doenças e também na redução de casos de câncer em 30%, porém estes devem ser sempre indicados por um profissional na área.

É possível afirmar que tanto as pessoas como as organizações precisam de certo grau de estresse para seu funcionamento. No entanto, se a pressão sobre elas é muito intensa ou o oposto, o resultado é o desempenho insuficiente. O desequilíbrio da saúde profissional traz consequências para a produtividade. (KOPS; SILVA; ROMERO, 2013, p. 144).

Relações Trabalhistas e sindicais: Para Alcantara (2016) as relações trabalhistas se iniciam quando o empregado assume seu trabalho através de um contrato de trabalho, seja ele permanente ou temporário, aí passa a assumir responsabilidades inerentes ao seu cargo, e quanto mais tempo de permanência na empresa, maiores direitos trabalhistas terá, e ainda, psicologicamente, perante a sua comunidade, sinta-se mais tranquilo, comungando assim, empresa e empregado, benefícios bilaterais.

Araujo e Garcia (2014, p. 366) definem relações trabalhistas como “um sistema em que o conjunto de regras para o funcionamento deste sistema será mais influenciado pelos interesses do grupo dominante”, sistema este que Limongi-França (2014) denomina como sendo um processo de participação mútua, no que diz respeito à responsabilidade das empresas quanto à

prática de boas relações de trabalho e o cumprimento das normas e, da mesma forma, o funcionário na prestação de seu trabalho.

Os sindicatos tem importância quanto a busca por melhores condições para o empregado, os quais “representam seus associados (plano individual) e o conjunto de várias pessoas (plano coletivo) ” (ARAÚJO; GARCIA, 2014, p. 366), pois as “pessoas estão lutando pelos seus direitos e buscam a cada dia melhores salários, mais benefícios sociais, promoções justas, melhores condições de trabalho, alimentação, segurança de emprego [...]”(p. 367). Limongi-França (2014) destaca que todos estes aspectos trabalhistas foram fixados na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), no Art. 1º, 2º e 3º, que compreende os compromissos do empregador e do empregado.

Ainda, quanto às relações trabalhistas e sindicais, Marras (2011, p. 231) define:

A área que responde pelo planejamento e execução de programas relacionados à área trabalhista-sindical, bem como a pela prestação de assessoria a todas as áreas da empresa, situadas em linha de *staff*, em questões referentes às políticas e diretrizes no campo das relações entre capital e trabalho e no correto cumprimento e interpretação de normas legais ligadas a esses cenários (CLT, leis complementares, acordãos, convenções coletivas, de trabalho, acordos coletivos de trabalho e outros).

Segundo Alcantara (2016, p.90) “as negociações coletivas são efetuadas com o objetivo de determinar melhores condições de trabalho para as categorias envolvidas” e assim todas as negociações coletivas que os representantes dos trabalhadores fizerem afeta nos contratos dos tais, sempre objetivando melhorias favoráveis, porém, destaca o autor que, no caso dos trabalhadores que optarem pela desfiliação “perderá os benefícios que o sindicato só oferece para seus associados”. Quanto à defesa da classe trabalhadora, de acordo com o mesmo autor, os sindicatos possuem:

- Função negocial;
- Função assistencial;
- Função de arrecadação;

2.1.6 Processos de monitorar pessoas: Banco de Dados e Sistemas de Informações Gerenciais

Conforme Medeiros (2013, p. 13) “a evolução da informática permitiu uma grande mudança nos paradigmas organizacionais”, haja vista que os bancos de dados e os sistemas estão

relacionados ao controle gerencial de pessoas e processos, onde os arquivos existentes geram dados e informações importantes para a “tomada decisões gerais da empresa, pois os dados podem ter representações diversas para uma mesma situação” (p. 14), e ainda descreve que para Turner, Rainer Júnior e Potter (2005, p. 523) o banco de dados “é um grupo lógico de dados relacionados entre si, armazenando dados e associações entre eles, para evitar uma variedade de problemas associados a um ambiente tradicional de arquivos”.

Segundo Romero, Silva e Kops (2013, p. 88) “o sistema de monitorar nada mais é do que a gestão integrada e informatizada de todos os sistemas que fornecem o apoio necessário à tomada de decisão por parte dos gestores de pessoas”, orientado por um sistema de informação gerencial (SIG), que “é o conjunto de informações integradas e simultâneas sobre os colaboradores, que, cruzadas podem gerar relatórios para apoiar as movimentações de pessoal, promoções, transferências, relocalizações e demissões”.

Para Eleuterio (2015, p. 70) “um sistema de informação tem como finalidade armazenar e processar informações” e ainda “são ferramentas valiosas para os gestores de RH no apoio às atividades de planejamento, administração, controle e tomada de decisões”. (p. 138), aliado à agilidade que a internet propicia ao atendimento das necessidades da empresa. Marras (2011, p. 157) descreve a importância de um banco de dados e um sistema de informação eficiente aplicados até mesmo no processo de T&D, o qual permite por meio de sistemas computadorizados uma efetiva assessoria de controle e informações sobre:

- Banco de dados de instrutores, professores, etc.;
- Cadastro de entidades de treinamentos externos;
- Pesquisas estatísticas de mercado;
- Perfil profissiográfico dos empregados;
- Perfil de exigência de cada um dos cargos da estrutura;
- Material visual e exercícios, testes, módulos, transparências, simulações etc.;
- Programas, cronogramas, controles, etc.;
- Avaliações de desempenho *on-line* com a estrutura;

Para Milkovich e Boudreau (2000, p. 505):

Um sistema de informações de recursos humanos (SIRH) é um procedimento sistemático para coletar, armazenar, manter, recuperar e avaliar dados necessários a uma organização sobre seus recursos humanos, atividades de pessoal e características da unidade da organização.

2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

2.2.1 *Origens e evolução da QVT*

De acordo com Rodrigues (1994) a Revolução Industrial foi a mola propulsora de uma grande conquista na história do trabalho nas organizações, pois o aumento populacional desencadeou grandes descobertas revolucionárias, como exemplo a máquina a vapor por James Watt (1736-1819) oportunizando incontáveis vagas de emprego para a população, entretanto, a forma em que os trabalhadores eram condicionados a trabalhar era precária e de bastantes riscos à saúde dos funcionários.

Segundo Garcia e Araujo (2014), nesse entusiasmo de lucratividade os funcionários eram obrigados a trabalhar em jornadas de trabalho desumanas, com exigências pesadas de produtividade, recebendo baixos salários pela prestação da força de trabalho, porém, paulatinamente, os gestores perceberam que a produtividade começava a reduzir de acordo com o estado dos funcionários.

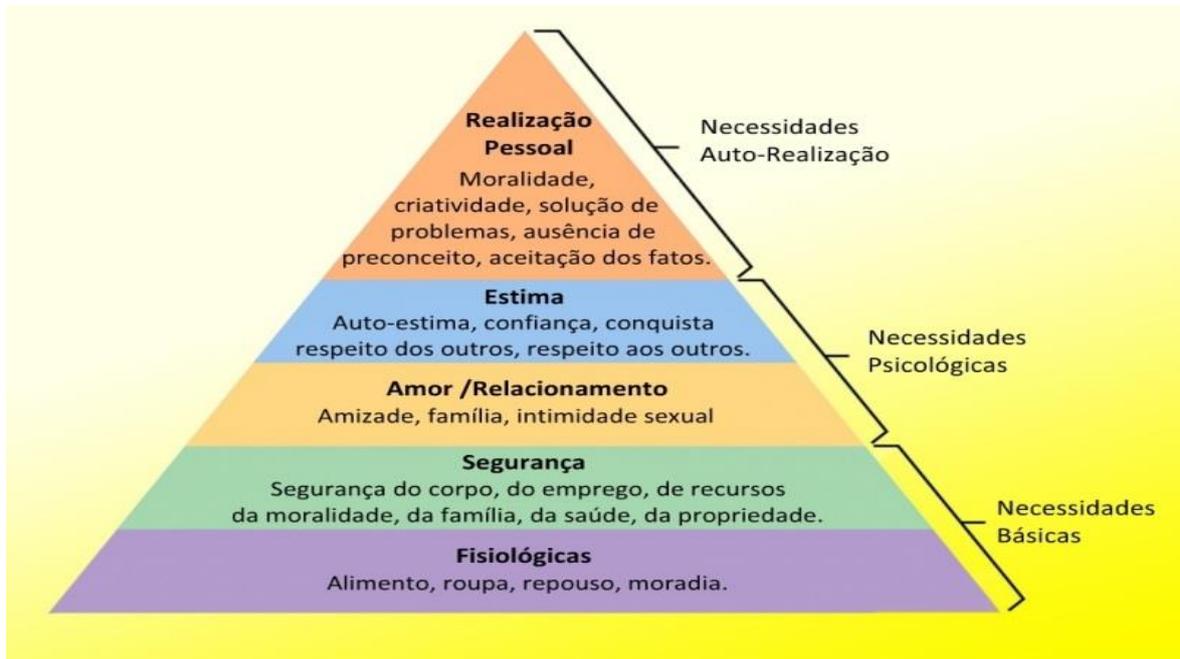
Segundo Rodrigues (1994), Owen foi um dos primeiros donos de fábrica da Revolução Industrial a observar e considerar as condições de trabalho, o qual descobriu que a baixa produtividade estava associada ao desgaste dos empregados e, a partir disso, outros estudos nestes aspectos das condições humanas surgiram e, dentre alguns pesquisadores destacam-se MARSHAL (1936), MIAL (1965), POOR (1952), Frederick TAYLOR, este último um dos gurus da Administração Científica e, então, implicitamente, já se iniciava a preocupação com a QVT.

Logo, o estopim dos primeiros estudos das relações e o comportamento humano, para Milkovich (2000), foram as pesquisas realizadas em *Hawthorne da Western Electric* por volta da década de 20 e essas abordagens objetivaram compreender de que maneira as condições físicas do ambiente de trabalho afetava a produtividade dos funcionários, porém, revelaram que os principais fatores eram, na verdade, as relações interpessoais e a integração entre funcionários e com a empresa.

Conforme Rodrigues (1994) Maslow foi um dos pioneiros a fazer uma associação das necessidades humanas com sua respectiva fonte de motivação individual e organizacional ao destacar em uma pirâmide a ordem sequencial das principais necessidades que tem aspectos influentes na vida das pessoas, as quais são: fisiológicas, segurança, amor, estima e auto realização.

A Figura 3 apresenta a pirâmide das necessidades humanas de Maslow:

Figura 3- Pirâmide das Necessidades Humanas de Maslow



Fonte: Adaptado de Robbins, Judge e Sobral (2010)

Todavia, mais tarde, em entrevista dada a Willard Frick em 1971 (FRICK, 1975, apud RODRIGUES, 1994, p. 41) Maslow afirmou “que a meta-motivação não parece agora seguir-se automaticamente à satisfação de uma necessidade básica”.

Souza (2009) diz que a partir de 1930, na Escola das Relações Humanas destacou-se as seguintes abordagens: o reconhecimento social, a liderança democrática, o treinamento, a participação e a moral de grupo, abordagens essas que delinearão um percurso para os estudos comportamentais e também as relações interpessoais e de negócios que podem interferir no ambiente empresarial.

Segundo Rodrigues (1994) o termo propriamente dito como qualidade de vida no trabalho começou a ter enfoque a partir da década de 50 por Eric Trist, o qual agrupou o trinômio *indivíduo/trabalho/organização*, termo fundamental para as organizações alcançarem um melhor nível de produtividade e bem-estar dos trabalhadores.

Logo nos anos 60, ainda segundo Rodrigues (1994), começou-se novas transformações acerca da estrutura do trabalho e das organizações, com questionamentos e reivindicações principalmente por movimentos jovens. Já na década de 70 os processos de gestão empresarial foram influenciados pelo avanço tecnológico das indústrias japonesas, o que influenciou logo após nos anos 80 uma revolução tecnológica nos processos de automação da produção onde muitos meios de produção que eram lentos e necessitava de um grande número de mão-de-obra, agora, se torna mais rápido e prático.

E estes avanços não pararam, pois quando se fala de mudanças, trata-se de um expressivo desenvolvimento tecnológico e competitivo associado ao desenvolvimento social, cultural e da qualidade de vida que, segundo Rodrigues (1994), é uma combinação de variáveis que influenciam diretamente na satisfação de um indivíduo.

Nadler e Lawler (1983, apud FERNANDES, 1996, p. 41) descrevem a evolução do conceito de QVT ao longo dos anos, e essa evolução norteou para um vislumbre mais nítido para a real concepção do capital humano nas organizações, conforme o quadro 3 abaixo:

Quadro 3- Evolução da QVT

CONCEPÇÕES evolutivas	CARACTERÍSTICAS
1 - QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2 - QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3 - QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era visto 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 panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6 - QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de apenas um “modismo” passageiro.

Fonte: Extraído de Fernandes (1996, p. 42) do modelo de Nadler e Lawler (1983).

Milkovich e Boudreau (2000) enfatizam o atual contexto caracterizado com a inserção cada vez mais acentuada das mulheres no mercado de trabalho, redescobrimo meios, reinventado o trabalho, sem contar que pesquisas apontam que as mulheres desenvolvem seu trabalho com mais perfeição e qualidade do que os homens em geral, isso devido à sua delicadeza e atenção. E ainda, os mesmos autores, destacam o crescimento da participação das mulheres, nos últimos 50 anos no mercado de trabalho, alcançando internacionalmente, de forma acelerada, uma fatia significativa no mercado, de forma que não há mais discrepâncias quanto à perspectiva profissional de ambos os sexos.

Ferraz, Oltramari, Ponchirolli (2011) também destacam a inserção da juventude mais cedo no mercado de trabalho, desenvolvendo suas habilidades e adquirindo experiências imprescindíveis à sua carreira profissional, isso porque no final do século XIX e início do século XX a juventude dos 15 anos acima foi incluída como uma classe social. Ainda, com base nos mesmos autores, é na juventude que ocorre o processo de construção do caráter e da personalidade de uma pessoa, haja vista que o cérebro de um jovem tem mais probabilidades de aprender métodos e adquirir conhecimentos mais rápidos que um adulto, e a partir disso vai delineando sua vida profissional e ética com o trabalho.

Devido ao fator de que os jovens tendem a se desvirtuar por caminhos desagradáveis, o trabalho é um excelente grupo social de integração que corroborará na formação do indivíduo, que está em primeiro lugar no trinômio de *Eric Trist*, pois as organizações precisam de pessoas capacitadas operacionalmente e moralmente para desenvolver o trabalho, então, sendo assim nota-se o valor de inserir cada vez mais os jovens no ambiente de trabalho. (RODRIGUES, 1994)

Essa mudança na forma de contemplar o trabalho, segundo Dutra, Dutra e Dutra (2017) traz consigo a responsabilidade das organizações desenvolverem um espaço cada vez mais interativo e educativo e, atender as necessidades de QVT que abrange essas variáveis é um desafio diário, sem falar da competitividade que nos cerca, então, desenvolver qualidade de vida também é sinônimo para descobrir novos talentos e obter melhores resultados, já que o atual contexto exige isso das pessoas, se estas quiserem ter carreira bem-sucedida e, assim, entendemos que, a QVT é uma espécie de acordo multilateral, onde a organização fornece os subsídios necessários ao empregado e este responde com sua responsabilidade, em um acordo mútuo de ganhos e aprendizado.

Segundo Limongi-França (2003) quanto ao tema QVT, entende-se que algumas organizações até mencionam essa ideia, porém, sem uma base sustentável para compreender onde estão realmente os fatores que estão associados com a realidade no trabalho dos indivíduos, pois, é possível melhorar a qualidade de vida no trabalho, mas sempre com um bom diagnóstico dos reais critérios que afetam o trabalho.

Os autores Fernando e Gutierrez (1998, apud LIMONGI-FRANÇA, 2003) afirmam que, as ações comportamentais dos indivíduos precedidas de suas necessidades pessoais têm significativo impacto na QVT, pois é de acordo com a forma que o indivíduo responde às necessidades e as diretrizes que a organização impõe é que se obtêm resultados positivos ou negativos.

Segundo Limongi-França (2014, p. 141), uma boa comunicação aliada a objetivos bem especificados pela organização poderá gerar comprometimento dos funcionários, sob o ponto de vista que “as funções da comunicação dentro do grupo e da organização referem-se ao controle, à motivação, à expressão emocional e às informações”.

2.2.2 *Conceito de QVT*

A era da globalização trouxe grandes transformações no mundo atual, de forma que há uma exigência maior por demanda de qualidade vida no trabalho por parte dos colaboradores para com a organização, além da sua responsabilidade e relevância onde atua, pois, conforme Marras (2011, p. 18) “a conscientização do desejo de viver qualitativamente melhor é algo patente e palpável para a grande massa dos trabalhadores”.

Segundo Limongi-França (2014, p. 168), a QVT “representa hoje a necessidade de valorização das condições de trabalho, da definição de procedimentos da tarefa em si, do cuidado com o ambiente físico e dos bons padrões de relacionamento”. Sob o mesmo ponto de vista Timossi et al (2009, p. 395) dizem que “a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) procura oferecer ao trabalhador boas condições laborais para o desenvolvimento de sua tarefa com satisfação e bem-estar”.

A qualidade de vida pode ser compreendida pela forma que as empresas a consideram e a aplicam, e também na forma de percepção desses valores pelas pessoas que fazem parte da mesma, como afirma a Organização Mundial da Saúde (OMS), citado por Filha (2016) que a qualidade de vida pode variar de acordo com o contexto cultural, as vivências, as expectativas e os valores individuais de cada um.

Bergeron (1982, apud LIMONGI-FRANÇA et al., 2002, p. 299) corrobora com a ideia propondo que “a QVT consiste na aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos, visando modificar um ou vários aspectos do ambiente de trabalho a fim de gerar satisfação dos empregados e produtividade”. Rodrigues (1994, p. 80), também diz que a QVT “tem sido usada com frequência para descrever situações e métodos com objetivos diversos”.

Para Ferreira e Mendonça (2012, p. 82) a QVT está atrelada intrinsecamente ao “bem-estar do indivíduo em um domínio específico de sua vida, o trabalho, constituindo-se, porém, em temática essencial, para a compreensão da qualidade de vida dos indivíduos no geral [...]. Bowditch (2002, apud SOUZA, 2009) também enxerga a QVT sob dois pontos fundamentais: o lado empresarial, no que tange aos métodos e as práticas por elas adotadas e, em segundo,

lugar às pessoas quanto ao seu bem-estar, suas percepções, suas necessidades básicas como também seu comprometimento.

Analisando a importância da qualidade de vida, ela vai colaborar justamente na prestação dos serviços ou na entrega de valor ao cliente quanto a seus produtos, pelo fato de que ao ter funcionários motivados, os clientes também usufruirão dessa qualidade, o que é um fator competitivo e, com base nisso, é que Castelli (2002, apud SOUZA, 2009) afirma que QVT “é a plena satisfação pessoal e profissional”.

Segundo Limongi-França (2014) a QVT deve ser compreendida como uma gestão dinâmica, devido às alterações constantes e de forma contingencial no ambiente. Então, grandes frustrações de gestores na administração do capital humano é, nada mais, do que a falta de compreensão de que, essa gestão não deve ser tido como segundo plano, e sim, como uma base estrutural para se construir um ambiente de trabalho propício ao desenvolvimento e aprendizado, já que segundo Dutra, Dutra e Dutra (2017, p. 438) “o desafio não é simplesmente comprometer a pessoa com seu trabalho, porque provavelmente ela estará comprometida, mas também fidelizar essa pessoa à organização”.

2.2.3 Modelos de QVT

Nas bibliografias destacam-se vários modelos de análise de fatores de QVT, os quais compreendem um conjunto de práticas e formas para melhorar a relação dos indivíduos com o trabalho e da organização com o meio externo, entre eles destacam-se os seguintes modelos: o modelo de Richard Walton (1973), Nadler e Lawler (1983, apud LIMONGI-FRANÇA, 2002) e o Modelo de Hackman e Oldhan (1975), também citados por Rodrigues (1994).

2.2.3.1 Modelo de Walton

Rodrigues (1994) em sua obra diz que para Walton o termo qualidade de vida “tem sido usado para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico”, conceito esse que diz respeito à fatalidade de supervalorizar a produção, não que esteja errado completamente, mas se esquecer dos valores humanos e a qualidade de vida justa no trabalho, isso porque os recursos humanos sempre foram o fator primordial da produção e do desenvolvimento das organizações, ao passo que os conceitos humanos se tornam cada vez mais alvos de estudos na perspectiva das empresas que buscam se destacar no mercado.

De acordo com Pilatti e Pedroso (2010) o modelo de Walton torna-se preponderante no estudo da QVT por ser profundo em suas abordagens, de maneira que trata dos aspectos relacionados ao ambiente de trabalho, bem como também à vida fora do trabalho, propondo uma relação entre vida dentro e fora da empresa e suas respectivas consequências na vida individual e organizacional.

Dessa forma, segundo Rodrigues (1994), *Walton* em seus anseios e indagações procura respostas sobre QVT e estabelece oito paradigmas brilhantes a serem discutidos para melhor compreensão do assunto, conforme o quadro 4:

Quadro 4- Critérios da QVT e seus requisitos

Modelo de QVT segundo Walton (1973)	
Critérios	Requisitos
1 Compensação Justa e Adequada;	- Salário justo e proporcional equiparado com outros com mesma função; - Remuneração justa de acordo com a prestação de serviço, segundo a CLT; - Equidade condizente à praticada no mercado; - Benefícios e incentivos;
2 Condições de Trabalho;	- Ambiente limpo e seguro; - Eliminação de riscos e danos à saúde do colaborador; - Prevenção de acidentes- CIPA's; - Horários Flexíveis;
3 Uso e desenvolvimento de capacidades;	- Ambiente de aprendizagem contínua; - Autonomia; - Conhecimento do trabalho; - Desenvolvimento de competências;
4 Oportunidade para crescimento contínuo e segurança;	- Oportunidade para uso dos conhecimentos e habilidades; - Progresso na carreira profissional; - Segurança de emprego e renda;
5 Integração social na organização;	- Ausência de preconceitos (raciais, religiosos, cor, etc.) - Habilidades e valores sociais; - Mobilidade social;
6 Constitucionalismo na organização do trabalho;	- Direitos e deveres; - Equidade comparativa; - Liberdade de expressão; - Privacidade;
7 Trabalho e espaço total da vida;	- Equilíbrio dentro e fora do trabalho; - Relações laborais e fora do trabalho; - Convivência no grupo familiar afetam a vida do trabalho positiva ou negativamente;
8 Relevância social da vida do trabalho;	- Responsabilidade da empresa perante a sociedade e para manter o valor do trabalho;

Fonte: Adaptado de Rodrigues (1994), Limongi-França (2014), Robbins, Judge e Sobral (2010) e Fernandes et al (1996)

2.2.3.2 Modelo de Nadler e Lawler

Nadler e Lawler (1983, apud LIMONGI-FRANÇA, 2002) destacam a evolução do pensamento de QVT em conjunto com as mudanças ambientais e a forma que o trabalho influencia na vida empresarial e individual, ao passo que essa transformação colaborou para a integração mais participativa das pessoas nos processos decisórios dos negócios, afinal são as pessoas que convivem diariamente com o trabalho possuem, em tese a capacidade opinativa quanto ao trabalho.

Para Dourado e Carvalho (2006, p. 07) Nadler e Lawler (1983) “defendem um sistema de recompensas que relacione os resultados obtidos pelos indivíduos a compensações extras” e assim, em conjunto com os outros modelos procura aproximar a relação do trabalhador com a tarefa em si, de forma a motivá-lo na execução da mesma e, assim, se realize no trabalho.

Segundo Chiavenatto (2004, p. 392) Nadler e Lawler observam a QVT sob quatro aspectos importantes, os quais são:

- 1) Participação dos funcionários nas decisões;
- 2) Restruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas e de grupos autônomos de trabalho;
- 3) Inovação no sistema de recompensas para melhorar o clima organizacional;
- 4) Melhorias no ambiente de trabalho quanto às condições físicas e psicológicas, horário de trabalho, etc.;

2.2.3.3 Modelo de Hackman e Oldham

Paiva e Marques (1999, apud LIMONGI-FRANÇA et al, 2002) consideram a importância deste modelo a respeito da percepção motivacional do trabalho em relação ao seu estado psicológico, onde o estado mental e as perspectivas estão correlacionadas à eficácia e eficiência no desenvolvimento das tarefas. Também se relaciona quanto a maneira que o colaborador enxerga seus próprios resultados, e como isso o motiva seu desenvolvimento pessoal.

Os autores Pedroso e Pilatti (2010, p. 199) corroboram com o tema e destacam que:

A partir das Dimensões Essenciais do Trabalho – Variedade da Tarefa, Identidade da Tarefa, Significado da Tarefa, Autonomia e *Feedback* –, Hackman e Oldham formularam um escore denominado Potencial Motivador do Trabalho, que avalia as propriedades motivacionais do trabalho, indicando o quanto este é significativo, fomenta a responsabilidade e proporciona o conhecimento dos resultados. (PEDROSO e PILATTI, 2010, p. 199)

Fernandes, et al (1996) também corrobora que para Hackman & Oldham (1975) a QVT pode ser compreendida sob os aspectos da dimensão da tarefa, estado psicológicos críticos e resultados pessoais e de trabalho.

O quadro 5 a seguir apresenta as dimensões básicas e suas características:

Quadro 5- Dimensões Básicas de Hackman & Oldham (1975)

Dimensões Básicas de Hackman & Oldham (1975)	
DIMENSÕES BÁSICAS	CARACTERÍSTICAS
Dimensão da Tarefa	Criatividade, variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, inter-relacionamento, autonomia e feedback;
Estados Psicológicos Críticos	Significado do trabalho para quem o executa e responsabilidades nos resultados;
Resultados pessoais e de Trabalho	Satisfação individual e também profissional, qualidade no trabalho e redução de absenteísmo e rotatividade

Fonte: Adaptado de Fernandes et al (1996, p.55)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem por objetivo principal a descrição dos procedimentos, ou seja, os caminhos a serem traçados para obtenção de uma solução viável para o problema de pesquisa e quais as técnicas possíveis para se alcançar o propósito desejado de acordo com as teorias aqui já apresentadas, embora, segundo Diehl e Tatim (2004) não seja tão possível chegar ao ponto exato do(s) problema(s), os estudos permitem uma aproximação maior da realidade e das causas dos tais. Já segundo Cervo, Bervian e Silva (2007, p.28) “o método científico segue o caminho da dúvida sistemática, metódica, que não se confunde com a dúvida universal dos céticos, cuja solução é impossível”.

Apresenta-se nos próximos itens a classificação da pesquisa quanto: ao delineamento, universo de pesquisa; procedimentos e técnica de coleta de dados e análise e interpretação dos dados e as variáveis do estudo.

3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com o objetivo geral, este trabalho pode ser classificado como uma pesquisa descritiva e exploratória, já que se pretende descrever, segundo Diehl e Tatim (2004), as principais características pertencentes aos objetos de estudo, de forma a compreender como essas variáveis se relacionam e interferem na população como um todo.

Da mesma forma para Köche (2015, p. 125), na pesquisa exploratória o “objetivo fundamental é descrever ou caracterizar a natureza das variáveis que se quer conhecer”. Este método tem sido escolhido pela sua acessibilidade de quantificar essas variáveis intrínsecas ao grupo de estudo a ser investigado no que tange à percepção da QVT pelos funcionários.

Segundo seu propósito foi de avaliação formativa, a qual para Diehl e Tatim (2004, p. 56) “implica um diagnóstico do sistema atual e sugestões para sua reformulação, por isso requer certa familiaridade com o sistema e, idealmente, a possibilidade de implementar as mudanças sugeridas e observar seus efeitos”.

Com relação ao procedimento técnico, foi utilizado pesquisa de levantamento, pois este trata-se de uma forma pedagógica que busca investigar possíveis causas dos problemas que se trata determinada pesquisa, pois segundo Diehl e Tatim (2004, p. 61) este método é “adotado na investigação de fenômenos das mais diversas áreas de conhecimento e pode ser visto como técnica psicoterápica, como método didático ou como método de pesquisa”.

3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

Marconi e Lakatos (2005, p. 139) definem variáveis como “uma classificação ou medida, uma quantidade que varia, um conceito operacional que contém ou apresenta valores, aspectos, propriedade o fator, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração”.

As variáveis de estudo em questão neste presente trabalho são:

A primeira variável constitutiva deste trabalho é Qualidade de vida no trabalho que, conforme Limongi-França et al (2002, p. 296) refere-se ao “conjunto de ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho” e segundo a autora esses aspectos responsabilizam um cuidado desde a saúde dos colaboradores até as estratégias de melhorias e decisões da direção, tendo em vista que quaisquer que sejam as decisões tomadas, estas vão afetar intrinsecamente todos os envolvidos no processo.

Com relação às variáveis operacionais, tem-se os as oito categorias propostas por Richard Walton:

1. Compensação justa e adequada;
2. Condições de segurança e saúde no trabalho;
3. Oportunidade para a utilização e desenvolvimento de capacidades;
4. Oportunidade de crescimento e segurança;
5. Integração social na organização de trabalho;
6. Constitucionalismo na organização do trabalho;
7. Trabalho e espaço total da vida;
8. Relevância social da vida do trabalho;

3.3 POPULAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Diehl e Tatim (2004, p.64) população “é um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados com respeito às variáveis que se pretende estudar [...] e pode ser formada por pessoas, famílias, empresas ou qualquer outro tipo de elemento”.

A população desta pesquisa foram todos os 27 colaboradores do setor de ferragens da unidade sede geral da Cooperativa Tritícola de Espumoso (COTRIEL), divididos nos seguintes cargos: 1 Administrador, 2 compradores, 2 encarregados de setor, 1 caixa, 6 vendedores, 2 faturadores, 3 conferentes, 5 repositores, 1 motorista, 2 assistentes técnicos dos produtos de ordenhas e máquinas em geral e 2 pessoas da limpeza do setor.

3.4 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Com relação aos procedimentos de coleta dos dados para avaliação da QVT no setor de ferragens da Cooperativa Tritícola de Espumoso- COTRIEL foi utilizado a aplicação de questionário (APÊNDICE 1) baseado no modelo de Richard Walton para verificação e avaliação do nível dos principais fatores que estão relacionados à percepção da QVT. Diehl e Tatim (2004, p.68) afirmam que “questionário é um instrumento de coletas de dados constituído por uma série ordenadas de perguntas que, devem ser respondidas sem a presença do entrevistador”, porém, segue o autor, “devem ser levados em conta os tipos, a ordem e os grupos de perguntas, além de sua formulação”. Dessa forma, a elaboração do questionário está vinculada com o nível de compreensão dos entrevistados.

Para Gil (1999, p. 115) “o que se pretende com esse instrumento, à semelhança da entrevista, é identificar opiniões, sentimentos, etc.” e ainda mais, segue o autor, “tem a vantagem de ser aplicado coletivamente e de tornar mais simples a análise de seus resultados”.

O questionário foi composto de 35 perguntas fechadas, as quais foram respondidas com base em uma escala do tipo Likert de cinco pontos (1 = discordo totalmente, 2 = discordo parcialmente, 3= indiferente, 4= concordo parcialmente, 5= concordo totalmente) no qual os respondentes deveriam marcar uma das alternativas, sendo que 5 das mesmas foram destinadas a conhecer o perfil dos respondentes e 30 relacionadas à categoria de Richard Walton e, 2 abertas, nas quais poderiam opinar livremente, na questão 36, quanto aos processos de GP e os programas de qualidade de vida no trabalho que a COTRIEL põe em prática no setor de ferragens, se estes eram satisfatórios e se os mesmos atendiam suas expectativas e também poderiam na questão 37 expor suas sugestões para melhorar a QVT no setor pesquisado.

Os questionários foram entregues a todos os 27 colaboradores do setor de Ferragens da COTRIEL no dia 10 de outubro de 2017. De igual forma também, foi declarado todas as informações necessárias aos entrevistados e foi lhes assegurado quanto ao sigilo de sua identidade na pesquisa em questão. No dia 16, 27, ou seja, todos os questionários foram entregues ao pesquisador. Nenhum dos colaboradores se recusou a responder aos questionários.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

De acordo com o método qualitativo, neste trabalho a coleta dos dados foi analisada sob o ponto de vista estatístico e também analisadas as variáveis relacionadas à ferramenta de estudo

de Richard Walton (1973) proposta na fundamentação. Abaixo, uma descrição com o que diz respeito à análise qualitativa, diz que:

Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens. (GERHARDT; SILVEIRA [Org.], p. 32, 2009)

“Com relação às questões de maior dificuldade para a categorização dos dados, principalmente as do tipo abertas, pode-se, em primeiro plano, realizara análise do conteúdo e depois elaborar categorias, facilitando a tabulação das mesmas”. (BARROS; LEHFELD, 2007, p. 111)

Logo em seguida, segue o autor, que a “interpretação é uma atividade que leva o pesquisador a dar significado mais amplo às respostas”. (p. 111)

Com relação às perguntas aberta, os dados foram analisados e expostos por meio de tabelas, complementados por conceitos baseados na fundamentação teórica.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE ESTUDO

O surgimento da Cooperativa Tritícola de Espumoso Ltda. tem muito a ver com a cultura do trigo na região, pois, por volta de 1950, o Governo decidiu incentivar o plantio do trigo e, além de conceder financiamentos especiais, importou dos Estados Unidos uma certa quantidade de silos metálicos para serem montados no interior, tendo sido Espumoso um dos municípios contemplados com esses armazéns.

Logo, começaram a surgir alguns problemas, tais como: armazenagem, comercialização, transporte do produto, assistência técnica e outros, aí no dia 11 de outubro de 1959 um grupo de agricultores espumosenses reuniu-se no Salão Paroquial e decidiu que a situação deveria mudar e após trocarem ideias, chegaram à conclusão que o melhor caminho para isso seria o cooperativismo. Foi aí então que nasceu a Cooperativa Tritícola de Espumoso Ltda. - COTRIEL.

Inicialmente, a Cooperativa limitou-se a receber a produção de trigo dos associados, e mais tarde, passou a fornecer-lhes sementes de trigo, bem como fertilizantes e outros insumos. O recebimento da produção de soja dos associados iniciou no ano de 1964, produção pequena, com pouca expressão econômica, mas que prometia grande desenvolvimento. E desta forma, incentivando a produção de trigo e soja e também a diversificação das atividades na propriedade rural, a Cotriel viu crescer a produção e a renda de seus associados.

Atualmente com mais de 7005 associados e um patrimônio líquido que a coloca entre as maiores cooperativas do Estado, gera 1.238 empregos diretos, produz riquezas e divisas, promovendo assim, o desenvolvimento de todas as comunidades onde está inserida, tendo seu faturamento no ano de 2016 no valor de R\$ 787.179.177,59.

A Cooperativa Tritícola de Espumoso- COTRIEL possui, em sua estrutura, doze unidades de beneficiamento e armazenagem de grãos espalhadas nos municípios de Espumoso, Alto Alegre, Campos Borges, Salto do Jacuí, Estrela Velha, Arroio do Tigre, Sobradinho, Rio Pardo, Pantano Grande e Tunas, com capacidade para duzentos e setenta e seis mil toneladas de produtos, equipadas com tecnologia e controle avançado de qualidade.

Durante sua trajetória, estabeleceu uma extensa rede de varejo dispondo de supermercados, lojas de confecções, padarias, confeitarias, açougues e restaurante, além de lojas de ferragens,

farmácias veterinárias e postos de combustíveis, buscando atender associados e clientes com grande diversidade de produtos e facilidade nas negociações.

Através de setores de apoio, como financeiro, comunicação e jurídico, de uma ampla assistência técnica agrícola e veterinária realizada na propriedade do associado e de uma transportadora que conta com uma moderna frota de caminhões, a COTRIEL proporciona amparo e segurança aos associados, garantindo a presença em todos os momentos da vida da família do homem do campo.

É desta forma, e alicerçada em seus princípios de honestidade, transparência, confiança, credibilidade, seriedade e justiça, que a Cooperativa adotou um *slogam* que explica muito bem o segredo e o tamanho de seu sucesso: COTRIEL - A Força da União, conforme a figura 4, abaixo representada:

Figura 4- COTRIEL- A Força da União



Fonte: site da Cooperativa Tritícola de Espumoso- COTRIEL (outubro/2017)

Com relação ao *Departamento de Ferragens*, a COTRIEL disponibiliza aos associados e clientes oito lojas de ferragens, localizadas nas cidades de Espumoso, Alto Alegre, Campos Borges, Salto Jacuí, Estrela Velha e Arroio do Tigre, além de duas lojas nos distritos de Depósito e Serra dos Engenhos, localizados no município de Espumoso. Destaca-se a loja e o

depósito central da sede de Espumoso onde a pesquisa quanto a percepção da QVT será realizada.

As lojas de ferragens oferecem um portfólio bastante extenso e voltado aos insumos para produção agrícola e pecuária, com uma gama de mais de 12.000 itens, divididos em quatro grupos: ferragens (máquinas e ferramentas), produtos veterinários (vermífugos, antibióticos, entre outros), rações (rações para bovinos, equinos, aves e suínos e suplementos minerais) e peças agrícolas (para tratores, plantadeiras e colheitadeiras).

O depósito central (DC) é o estoque geral e o centro de suprimento de todas as lojas nas filiais, e também o recebimento, o faturamento, a conferência e todo o processo de separação, estocagem e triagem das mercadorias são realizados ali com todo cuidado e agilidade para atender ao máximo de agilidade e qualidade o cliente.

Pós-venda

As lojas de ferragens da COTRIEL disponibilizam aos seus clientes serviços de assistência técnica para equipamentos e máquinas das marcas, Husqvarana, Tramontina, Jacto e Sulinox, e conta com um grande estoque de peças e técnicos treinados pela, com objetivo de agilizar o processo de garantia desses produtos e fornece um excelente suporte técnico no pós-venda.

Infraestrutura

O setor de Ferragens da COTRIEL dispõe de um amplo espaço de trabalho, dividido entre loja e depósito central e essas duas divisões são subdivididas em grupos e subgrupos de peças e marcas, e em cada uma dessas divisões e subdivisões há um colaborador específico responsável, tanto pela conferência, separação e triagem dos produtos. Neste mesmo ano foi inaugurado o aumento da estrutura do depósito central que duplicou seu tamanho, o que proporcionou maior espaço e desobstrução de setores superlotados e ainda foram adquiridos para esse novo local armações metálicas para acoplar os paletes sob três andares, e os mesmos são movimentados por uma empilhadeira também recentemente adquirida.

A foto 1 representa a infraestrutura da assistência técnica, do DC e loja de ferragens:

Foto 1- Infraestrutura da assistência técnica, estoque do estoque do DC e loja de ferragens



Fonte: COTRIEL (outubro/2017)

A cooperativa dispõe de um grande estacionamento tanto para clientes que vem até os pontos de atendimentos (mercado, loja de ferragens, insumos, comércio de grãos, etc.) como também para os funcionários dentro do pátio, alguns preferenciais e os outros na maioria sob a sombra das árvores, o que evita dos carros ficarem o dia todo sob o sol quente e, há também estacionamento exclusivo para motocicletas e bicicletas.

A foto 2 representa o estacionamento da COTRIEL, para carros e motos:

Foto 2- Estacionamento



Fonte: COTRIEL (outubro /2017)

4.1.1 Práticas de gestão de pessoas aplicadas na COTRIEL

Contratação

As necessidades de novas contratações são orientadas de acordo com a demanda dos setores, assim como também o de ferragens, onde os encarregados/gerentes do setor específico comunica o setor de Recursos Humanos a respeito da necessidade de um novo colaborador. Nas épocas de safras e entre safras, por exemplo, são contratados um rol maior de pessoas, geralmente por um contrato provisório de tempo.

Recrutamento

O recrutamento é feito logo após a especificação dos requisitos necessários dos candidatos que a COTRIEL pretende buscar. Assim, a divulgação das vagas em abertos se dá através das mídias de rádio (departamento de rádio da COTRIEL, que se encontra dentro da empresa e vai ao ar todos os dias na Rádio Líder FM) internet, folders, panfletos nos mercados da Cooperativa e farmácias conveniadas da cidade especificando tais oportunidades de emprego. Os candidatos vêm até a empresa e preenchem uma ficha cadastral padrão da empresa, não precisando de trazer curriculum de fora.

Seleção:

Logo o departamento de pessoas vai analisar as fichas para uma possível entrevista se o perfil estiver de acordo com a necessidade do setor/cargo, pois a COTRIEL se utiliza de um processo de etapas para avaliar o candidato que foi selecionado, as quais são:

a) Entrevista com psicólogo: Inicialmente os candidatos passam pela avaliação com o profissional com o intuito de conhecer melhor a carreira profissional do tal e seu histórico em outras empresas, e também através de um dinamismo e perguntas focadas ao cargo para conhecer melhor a sua personalidade, informações básicas, habilidades intelectuais e empíricas, e assim verificar a possibilidade da pessoa ser contratada e se a mesma terá um bom desempenho na atividade específica.

b) Avaliação sem a presença do candidato: Sempre após todas os questionamentos direto com o candidato, os profissionais de RH e o Psicólogo avaliam conjuntamente as características dos candidatos para uma segunda classificação, e assim são eliminados os que estão abaixo das exigências requeridas pela COTRIEL.

d) Avaliação médica: Nesta etapa o candidato passa pela avaliação do médico da empresa que vai verificar as condições físicas e da saúde do mesmo, se já teve acidentes, fraturas, doenças, etc. e se estas não vão afetar o desempenho nas suas funções.

d) Escolha final e triagem: Por fim, aqueles cujas características e habilidades condizem com o perfil esperado são escolhidos e receberão um contato da empresa por telefone ou e-mail para participar do primeiro contato com a mesma, onde os tais passam por um treinamento de recepção de duração de uma tarde e recebem todas as informações a respeito do cooperativismo, das normas e regimentos da empresa, sua fundação, suas ações, o que a empresa espera do funcionário, sua missão, visão e valores, como também o rol de benefícios que a empresa lhes oferece. Assim o novo funcionário passará por uma experiência de três meses antes de sua efetiva contratação.

Gestão da carreira:

A COTRIEL prioriza a gestão de carreira através do recrutamento interno, pois quando há vagas em aberto nos diversos setores é feito uma avaliação em conjunto com os encarregados/administradores dos melhores candidatos cujo desempenho têm se destacado, e dessa forma permite ao colaborador oportunidade de ascensão em sua carreira profissional.

Acompanhamento Funcional:

Quando o funcionário é admitido ele será avaliado durante seu contrato de experiência quanto sua responsabilidade e comprometimento com as ações desenvolvidas pela COTRIEL, e assim, se mostrar bom desempenho nas suas atividades seguirá como colaborador efetivo, e também durante todo o espaço de tempo que estiver na empresa terá um acompanhamento funcional de superiores.

Desligamento:

Os desligamentos ocorrem nos casos quando há pouco demanda de trabalho, momentos de recessão econômica que forçam a cooperativa a demitir, quando o funcionário não está comprometido com as ações ou descumpre normas ou também quando o próprio funcionário pede desligamento.

Rotatividade:

A rotatividade é controlada pela análise das entrevistas admissionais que são feitas em um dado período e as entrevistas de desligamento. A taxa de rotatividade do setor está na faixa de 14% nos últimos 2 anos, sendo necessário uma atenção melhor a fim de amenizá-la.

Remuneração e benefícios extras:

Remuneração direta: A cooperativa paga salários fixos aos funcionários de acordo com sua função/cargo todo dia quinze (15) de cada mês, sendo que os salários comissionados são vendedores e repositores. O caixa ganha quebra de caixa adicional. Os funcionários do setor de ferragens são comissionados mensalmente de acordo com as metas de vendas das lojas de ferragens estabelecidas pela administração, e essas metas sempre são comparadas com o ano anterior. Os vendedores da loja da sede são comissionados pelas suas vendas mensais, já os repositores do depósito central são comissionados com uma porcentagem menor de acordo com as vendas de todas as lojas das filiais.

Destaca-se também o incentivo que a cooperativa dá a seus funcionários das lojas de ferragens por atingir as metas de vendas, através das parcerias com os fornecedores, principalmente de medicamentos veterinários (Basso Pancote, Bayer, Intersul, etc.) que pagam

viagens gratuitamente a lugares turísticos. A administração do setor de ferragens também disponibiliza visitas técnicas, visitas a exposições de grande porte (exapiec, expointer, etc.) a seus colaboradores e vendedores com o objetivo de promover mais conhecimento e integração.

Remuneração Indireta: A COTRIEL proporciona os seguintes benefícios extras-salariais:

- a) vale alimentação: benefício de R\$ 315, 00 mensais a todos os colaboradores que pode ser usado nos supermercados e restaurante da cooperativa;
- b) Cheque de compras: de até 60% do valor de seu salário, que pode ser usado nos supermercados, posto de combustível, lojas de ferragens e farmácias veterinárias da COTRIEL (que vai do dia 05 ao dia 25 de cada mês), que é descontado em folha de pagamento ao final do mês.
- c) Participação nos lucros da cooperativa: é pago a todo colaborador do setor que atingir a meta estabelecida para o ano. É paga em fevereiro do ano seguinte, logo para ter direito a esse benefício o colaborador deverá ter mais de 6 meses trabalhados.
- d) Planos de saúde: A cooperativa mantém um plano de saúde de convênios com plano ambulatorial e com opção de internação para funcionários (UNIMED), podendo ser estendidos a filhos ou cônjuges. O funcionário pode optar pelo plano básico (exames básicos, consultas) que é mais barato, ou pelo plano completo (vários exames, cirurgias, internação, etc.) que por sua vez é mais caro e é descontado em folha de pagamento.
- e) Plano odontológico: A COTRIEL mantém um plano odontológico através do Bradesco Dental para todos os funcionários, podendo ser estendido a dependentes (filhos, cônjuge).
- f) Assistência Social: A cooperativa mantém fisioterapêutica, nutricionista, odontólogo e médico à disposição em datas e horários pré-agendados.
- g) Convênios com Farmácias locais: É mantido convênio com todas as farmácias do município de Espumoso-RS, onde o colaborador da COTRIEL efetua suas compras com descontos.
- h) Convênio AFECO: a COTRIEL dispõe de uma grande estrutura física disponível aos colaboradores e seus dependentes (cônjuge e filhos), como espaço para festas, casamento, jogos, almoços e jantãs, e também as festas disponibilizadas pela empresa ou setor específico.
- i) Vale transporte: no valor de 50% da passagem para quem utiliza o transporte coletivo para ir ao trabalho, sendo que o restante é descontado em folha de pagamento.

Sindicalismo

Todos os colaboradores da COTRIEL são automaticamente associados do Sindicato Intermunicipal de Cooperativas de Produção Agrícola do Estado do Rio Grande do Sul, que continuamente busca novos benefícios aos seus associados.

Segurança no trabalho:

A COTRIEL procura zelar veementemente pela segurança e a saúde do colaborador a fim de evitar e prevenir acidentes e a prevenção de incêndios através de medidas praticadas pela cooperativa quanto ao ambiente de trabalho, incluindo cuidados com equipamentos energizados, respeito às placas de sinalização, respeito aos limites do corpo, identificar situações danosas à saúde e comunicar a Segurança do trabalho, e medidas de prevenção de acidentes.

Para isso pela disponibilização de extintores nas áreas de acesso rápido da loja e o DC de ferragens como também em todos os setores existentes, uso obrigatório de EPI (luvas, botina profissional, óculos, protetor auditivo, creme de proteção e máscaras de acordo com a situação de exposição) disponibilizados sem custo nenhum pela segurança do trabalho através de uma requisição de material (RM). Os principais órgãos e comissões que auxiliam na fiscalização da saúde e segurança do trabalho dos colaboradores do setor de Ferragens da COTRIEL são:

- **SESMT:** Setor especializado em Segurança e Medicina do Trabalho. É o órgão responsável pela elaboração e aplicação das normas de segurança interna.
- **CIPA:** É a Comissão Interna de Prevenção de acidentes do Trabalho que trabalha na fiscalização e no cumprimento das normas de trabalho.

Treinamentos e desenvolvimento:

A COTRIEL disponibiliza a seus colaboradores e associados a programas de desenvolvimento profissional como treinamentos para gerentes, vendedores, palestras com profissionais renomados em assuntos específicos. Os encarregados têm a oportunidade de receber gratuitamente cursos gratuitos referentes a gestão e produtividade. Os vendedores têm oportunidade de realizar cursos aplicados ao bom relacionamento com o cliente e técnicas de vendas, como também os repositores e assistentes técnicos têm oportunidade de realizar cursos para manuseio de equipamentos e conserto de máquinas e ordenhas cujas marcas são comercializadas pela loja de Ferragens.

Avaliação de desempenho:

A COTRIEL não dispõe no momento de um programa completo de avaliação de desempenho. Todavia, o que se mantém é uma dinâmica de equipe, onde os encarregados

avaliam os subordinados, os subordinados avaliam os encarregados, e o administrador em conjunto com as equipes do setor de ferragens realiza reuniões e dinâmicas para discutir uma melhor forma de realizar tarefas e melhorar a performance, logo elabora relatórios à supervisão e diretoria, e assim, desenvolve a comunicação entre as partes interessadas.

4.1.2 Programas de qualidade de vida aplicados na COTRIEL

A COTRIEL possui em sua estrutura diversos programas de gestão e projetos voltados a proporcionar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), como princípio para promover o bem-estar e segurança, motivar o colaborador e desenvolver as habilidades essenciais dos mesmos, dentre os quais são descritos a seguir:

Projetos sociais, ambientais e culturais

Com o objetivo de informar e motivar associados e familiares a participarem efetivamente da cooperativa, realiza Encontros de Mulheres e Jovens, palestras, dias de campo, encontros de culturas de inverno e verão além de oportunizar a participação em feiras e exposições sobre agronegócios. Destaca-se a realização do 14º Encontro de Mulheres Cooperativistas (Século das Mulheres) realizado neste ano de 2017 no mês de outubro pela COTRIEL, abrangendo mulheres sócias e também colaboradoras, o qual reuniu mais de duas mil mulheres.

A foto 3 apresenta o encontro de mulheres promovido pela COTRIEL:

Foto 3: Encontro de mulheres COTRIEL

Fonte: site da Cooperativa (outubro/2017)

Ciente de sua importância para as comunidades em que está inserida e de sua responsabilidade para a construção de uma sociedade mais solidária, atua em forma de parcerias com entidades, escolas e prefeituras auxiliando em eventos esportivos, culturais e sociais. Como o Programa A União Faz a Vida, Jogos Rurais, Jogos Sol a Sol, Natal Esperança, Adolescente Aprendiz, Dia do Desafio, Palestras, etc. No setor de Ferragens há colocados big berg's de recolhimento de embalagens e sobra de materiais, onde devem ser colocados já separados, logo estes materiais reciclados são vendidos e convertidos em recursos para a cooperativa.

A foto 4 apresenta os big bergs de recolhimento de materiais recicláveis no setor de ferragens da COTRIEL:

Foto 4- Big bergs de reciclagem



Fonte: COTRIEL (outubro/2017)

Não poderia deixar de se preocupar com o meio ambiente, conta com um sistema de açude de decantação de água utilizada, viveiro de mudas para reflorestamento com capacidade de produzir um milhão de mudas por ano, participa ainda da Associação das Revendas de Pesticidas de Espumoso, onde são realizados trabalhos de recolhimentos de embalagens vazias de agrotóxicos e lubrificantes.

Programa 5s – Qualidade Total

A Cooperativa Tritícola de Espumoso- COTRIEL desenvolveu em sua gestão de qualidade e de pessoas o programa 5 S. De acordo com o site da empresa, o Programa 5S surgiu após a segunda guerra mundial, no Japão durante a reconstrução do país. As empresas e as próprias pessoas precisavam dar um jeito na bagunça para poderem retomar a vida.

 uma filosofia de trabalho que busca promover a disciplina na organização através da consciência e responsabilidade de todos, de forma a tornar o ambiente de trabalho agradável, seguro e produtivo.

O Programa 5S representa cinco palavras japonesas que começam com a letra S, conforme o quadro 6 apresenta:

Quadro 6- Programa 5 S

Seiri Senso da Utilização	Separar o que é útil do que não é. Melhorar o uso do que é útil.
Seiton Senso de Ordenação	Um lugar para cada coisa. Cada coisa no seu lugar.
Seisou Senso de Limpeza	Limpar e evitar sujar.
Seiketsu Senso de saúde	Padronizar as práticas saudáveis.
Shitsuke Senso de Autodisciplina	Assumir a responsabilidade de seguir os padrões saudáveis.

Fonte: site da Cooperativa Tritícola de Espumoso- COTRIEL.

O propósito da metodologia 5S são de melhorar a eficiência através da destinação adequada de materiais (separar o que é necessário do desnecessário), organização, limpeza e identificação de materiais e espaços e a manutenção e melhoria do próprio 5S.

Os principais benefícios da metodologia 5S são:

- Maior produtividade pela redução da perda de tempo procurando por objetos. Só ficam no ambiente os objetos necessários e ao alcance da mão.
- Redução de despesas e melhor aproveitamento de materiais. A acumulação excessiva de materiais estimula a desorganização.
- Melhoria da qualidade de produtos e serviços.
- Redução de acidentes do trabalho.
- Maior satisfação das pessoas com o trabalho.

O Programa 5S é avaliado através de auditorias em todos os setores da Cotriel da Sede e Unidades e estas avaliações são consideradas parte do Programa de Participação dos Resultados (PPR) da COTRIEL.

Assim, a COTRIEL vem construindo sua história de sucesso através da força do homem do campo, no firme propósito de sua Missão de satisfazer seus associados, funcionários, clientes e fornecedores, sendo uma referência positiva em agronegócio e serviços, integrando-se à comunidade e zelando pelo meio ambiente.

4.2 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Sequencialmente serão apresentados os dados da análise com base na pesquisa aplicada no mês de outubro de 2017, com relação à maneira que os colaboradores do setor de ferragens da Cooperativa Tritícola de Espumoso- COTRIEL percebem a qualidade de vida no trabalho (QVT), sendo que o questionário foi aplicado a todos os 27 colaboradores do setor em questão.

4.2.1 Perfil dos Entrevistados

A tabela 1 diz respeito às informações do gênero de cada um dos 27 colaboradores entrevistados no setor de ferragens:

Tabela 1- Gênero

Gênero	N°
Masculino	24
Feminino	3

Fonte; Dados primários (outubro/2017)

Em relação ao gênero, a maioria dos entrevistados constituem-se do sexo masculino, ou seja, 24 do sexo masculino e 3 do sexo feminino.

A tabela 2 diz respeito às informações da faixa etária de cada um dos entrevistados do setor de ferragens:

Tabela 2- Faixa etária

Faixa etária	N°
De 18 a 25 anos	12
De 26 a 35 anos	6
De 36 a 45 anos	5
De 46 a 55 anos	3
Acima de 55 anos	1

Fonte: Dados primários (outubro/2017)

Quanto à faixa etária, 12 entrevistados possuem entre 18 e 25 anos de idade, e 6 entrevistados possuem entre 26 e 35 anos e, portanto, verifica-se que a maioria dos funcionários são jovens.

A tabela 3 diz respeito às informações quanto o nível de escolaridade de cada um dos entrevistados do setor em questão:

Tabela 3- Nível de escolaridade

Escolaridade	Nº
Ensino fundamental incompleto	3
Ensino fundamental completo	1
Ensino médio incompleto	1
Ensino médio completo	11
Ensino superior incompleto	9
Ensino superior completo	2

Fonte: Dados primários (outubro/2017)

Com referência ao nível de escolaridade dos funcionários entrevistados, 11 possuem ensino médio completo, enquanto 9 possuem ensino superior incompleto e 2 possuem ensino superior completo, outrossim, 3 possuem ensino fundamental incompleto, 1 ensino fundamental completo e um ensino médio incompleto. Considerando as seguintes informações extraídas, constata-se que a maior parte dos funcionários possuem de média para alta escolaridade. O administrador com pós-graduação em Marketing, enquanto compradores, vendedores, encarregados de setor, faturadores, repositores, conferentes de estoque, motorista do DC, caixa, assistentes técnicos e pessoal de limpeza no geral possuem de médio até o superior completo.

A tabela 4 diz respeito aos cargos ocupados pelos colaboradores entrevistados do setor de ferragens da COTRIEL:

Tabela 4- Cargos

Cargos	Nº
Administrador	1
Compradores	2
Caixa	1
Vendedores	6
Encarregado de setor	2
Faturadores	2
Motorista do DC	1
Conferentes de estoque	3
Repositores	5
Assistentes Técnicos	2
Servente de limpeza	2

Fonte: Dados primários (outubro/2017)

De acordo com os dados apresentados, constatou-se que a grande parte dos funcionários do setor tem um papel mais operacional, ou seja, 4 dos mesmos, com exceção dos compradores, o administrador e a funcionária do caixa da loja que tem uma função mais técnica.

A tabela 5 diz respeito ao tempo de empresa de cada um dos 27 funcionários entrevistados no setor de ferragens da COTRIEL:

Tabela 5: Tempo de empresa

Tempo de empresa	Nº
Menos de 1 ano	1
De 1 a 2 anos	2
De 2 a 5 anos	9
De 5 a 10 anos	7
De 10 a 20 anos	6
Acima de 20 anos	2

Fonte: Dados primários (outubro/2017)

Com base nos dados coletados, verifica-se que a grande maioria dos funcionários (9) possuem de 2 a 5 anos de empresa, 7 possuem de 5 a 10 anos de empresa, 6 possuem de 10 a 20 anos de empresa, 2 tem sua carreira acima de 20 anos na COTRIEL, e apenas 1 funcionário do DC possui menos de um ano de empresa, ou seja, contratado recentemente. Dessa forma, verifica-se que a maioria possui bastante tempo de trabalho na empresa, com exceção de poucos com menos de 2 anos. Por fim, os principais indícios de rotatividade, de acordo com os dados, se destacam mais no Depósito Central, principalmente entre os reposidores, com tempo de empresa menor que cinco anos.

4.2.2 Percepção dos entrevistados

As tabelas a seguir apresentam os dados concernentes às análises da segunda parte do questionário com 37 questões, sendo duas destas abertas para sugestões, que teve por objetivo analisar a percepção da QVT pelos funcionários do setor de ferragens da COTRIEL. Portanto, as questões fechadas foram baseadas nos oito princípios do modelo de QVT de Richard Walton (1973), que são:

1. Compensação adequada e justa;
2. Condições de segurança e saúde no trabalho;
3. Utilização e desenvolvimento de capacidades;

4. Oportunidade de crescimento e segurança;
5. Integração social na organização de trabalho;
6. Constitucionalismo na empresa;
7. Trabalho e espaço total de vida;
8. Relevância social da vida no trabalho;

Para as respostas os funcionários deveriam marcar somente uma opção correta com um X entre:

1. **DT**- Discordo totalmente;
2. **DP**- Discordo parcialmente;
3. **I**- Indiferente;
4. **CP**- Concordo parcialmente;
5. **CT**- Concordo totalmente;

A tabela 6 refere-se ao grupo de questões sobre “compensação justa e adequada”, contendo 4 questões pertinentes a identificação do funcionário com o trabalho, a equivalência salarial se comparada ao dos colegas e os benefícios extra salariais oferecidos pela empresa:

Tabela 6- Compensação justa e adequada

Questões	DT	DP	I	CP	CT
6. Me sinto realizado com minha função desempenhada no setor de ferragens da COTRIEL?	2	4	6	15	-
7. Me sinto realizado quanto ao meu salário, se comparado ao dos meus colegas que desempenham a mesma função?	2	8	5	12	-
8. Estou contente com as recompensas e a participação de lucros que a COTRIEL me proporciona?	0	5	0	19	3
9. Estou contente com os benefícios extras (alimentação, transporte, médico, UNIMED, dentista, AFECO), oferece?	0	5	4	15	3

Fonte: Dados primários (outubro/2017)

Considerando os seguintes dados absorvidos da pesquisa, constata-se que na questão 6 a maioria dos entrevistados (15) se identificam com sua atividade, enquanto os outros 5 são indiferentes a esse aspecto e o restante diz não se identificar totalmente com sua profissão. Quanto aos benefícios, a maioria dos correspondentes estão satisfeitos, principalmente com a participação de lucros anual, enquanto um pouco menos da metade dos funcionários diz ter salário igualitário se comparado ao de seus colegas.

Para Robbins, Judge, Sobral (2010) a constituição da base salarial envolve a análise de dois fatores fundamentais para a empresa: a avaliação profissional e a competitividade externa e, sendo assim, se analisa os fatores que envolvem eficiência/produktividade e análise de função equiparando a média geral que o mercado externo oferece na mesma posição setorial, pois segundo o autor o fator remuneração é que acarreta mais gastos à empresa.

Para Limongi-França (2014) de acordo com as diferenças de *status* os incentivos salariais tendem a ser variados de acordo com as posições que cada indivíduo ocupa na empresa e suas atividades específicas, bem como também as metas organizacionais, podendo ser maiores ou menores, como por exemplo podemos citar o caso das empresas que oferecem prêmios por produção, bônus por atingir metas de vendas, bônus para empregados não faltosos, etc., que varia de acordo com a faixa salarial e/ou rendimento.

Na tabela 7 são apresentadas as informações das respostas quanto às “condições de segurança e saúde no trabalho”, sendo constituída de quatro questões sobre o assunto que são da 10 até a 13.

Tabela 7- Condições de saúde e segurança no trabalho

Questões	DT	DP	I	CP	CT
10. Me sinto, às vezes, sobrecarregado com minha carga de trabalho diária (quantidade de trabalho)?	-	3	7	10	7
11. Quanto ao bem-estar, as condições de higiene, limpeza luminosidade, climatização, espaço, etc. são agradáveis no setor de ferragens da COTRIEL?	6	10	3	8	-
12. Sempre utilizo os benefícios de saúde e odontologia (UNIMED, dentista da empresa, médico da empresa, etc.) antes de procurar a saúde pública, seja em qualquer caso?	2	10	3	10	2
13. Considero muito importantes e faço uso de todos os equipamentos de segurança, proteção individual (EPI) e coletiva disponibilizados pela COTRIEL no desempenho das atividades no setor de ferragens?	-	-	3	18	6

Fonte: Dados primários (outubro/2017)

Com base nestas informações é possível identificar que, segundo a questão 10, grande parte dos funcionários se sentem muitas vezes sobrecarregado com a quantidade de trabalho no setor, principalmente no ponto de vendas, depósito central, assistência e também as fachineiras que fazem a limpeza do recinto. Quanto ao bem-estar, verifica-se que os funcionários em geral não

estão satisfeitos com este item, sendo este talvez um dos maiores geradores de reclamações, ou seja, apenas 8 concordam que é agradável o bem-estar no setor.

Também, quanto ao uso dos recursos médicos e dentista que a empresa disponibiliza, por meio de agendamento e de acordo com a urgência, a metade dos funcionários não costuma fazer uso dos tais, ou seja, antes vai ao atendimento extra empresarial, nos postos de saúde pública ou clínicas particulares. Já quanto ao uso dos EPI's, praticamente todos os consideram de extrema importância e fazem uso dos tais para segurança individual e grupal.

As condições de saúde dos colaboradores é parte integrante na gestão de QVT desde o tratamento à prevenção de doenças físicas ou psicológicas, como é apresentado no conceito a seguir:

As ações de promoção de saúde são, por sua vez, mais abrangentes e extrapolam a mera preocupação de evitar doenças, embora elas sejam, também importantes componentes. Da mesma forma que a paz não pode ser apenas compreendida como a ausência de guerra, ter saúde ou ser saudável, não significa apenas estar doente, mas também estar em estado de satisfação e plenitude. (LIMONGI-FRANÇA,2003, p. 38)

De acordo com Marras (2011), a organização precisa oferecer aos colaboradores condições básicas de higiene, segurança na execução das tarefas e condições de trabalho que não gerem danos à saúde do colaborador. Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 481) os riscos para a segurança “são aqueles aspectos do ambiente que têm potencial de causar um acidente imediato e, às vezes violento, a um empregado”.

Na tabela 8 são apresentados os dados correspondentes à pesquisa em relação ao “uso das capacidades no trabalho” pelos 27 colaboradores que corresponderam as questões, as quais constituem-se de cinco perguntas pertinentes ao assunto que são da 14 até a 17:

Tabela 8- Uso das capacidades no trabalho

Questões	DT	DP	I	CP	CT
14. Tenho autonomia (oportunidade de tomar decisões) para realizar meu trabalho?	1	9	6	9	2
15. Considero de grande importância para o meu setor e a COTRIEL como um todo a tarefa/trabalho/atividade que faço?	-	-	2	17	8
16. Sou um colaborador polivalente (possibilidade de desempenhar várias tarefas e trabalhos) no trabalho?	-	1	1	17	8
17. Estou realizado com a avaliação de meu desempenho (tenho conhecimento de quanto está bom ou ruim meu trabalho)?	2	2	9	12	2
18. Em relação à responsabilidade conferida (responsabilidade de trabalho dada a você), estou satisfeito?	-	1	5	19	2

Fonte: Dados primários (outubro/2017)

Com relação ao uso das capacidades no ambiente de trabalho, a maioria concorda que de certa forma consideram-se trabalhadores polivalentes, ou seja 17 concordam parcialmente e 8 totalmente. Porém apenas 11 dos colaboradores entrevistados se sentem com autonomia de realizar seu trabalho, ficando 6 indiferentes a este aspecto e 10 discordam de certa forma. E ainda quanto a avaliação de suas atividades, apenas 12 dos 27 concordam parcialmente da forma que são avaliados e somente 2 concorda totalmente neste aspecto.

Todavia, a grande maioria no geral se concordam que seu trabalho é de grande relevância para a empresa e o setor em que trabalham e ainda, 19 dos correspondentes concordam parcialmente que estão satisfeitos com as responsabilidades conferidas pelos seus líderes a eles, e 2 apenas concordam parcialmente.

Para Dutra, Dutra e Dutra (2017, p. 107) o desenvolvimento das pessoas está relacionado à “capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade”. Outrossim, conforme Milkovich e Boudreau (2000) desenvolvimento de pessoas é um processo onde se despertam as suas habilidades para que estejam aptas a assumir determinada função/tarefa e tenham responsabilidade e êxito em sua execução.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 554), “uma das principais metas de avaliação de desempenho é analisar cuidadosamente a contribuição do desempenho de um indivíduo como base para decisões sobre alocação de recompensas”.

A tabela 9 corresponde aos resultados da pesquisa quanto às “oportunidades no trabalho”, constituindo-se de 3 perguntas relacionadas a este aspecto, que são da 19 até a 21:

Tabela 9- Oportunidades de crescimento e segurança

Questões	DT	DP	I	CP	CT
19. Me sinto realizado com as oportunidades de crescimento profissional que a COTRIEL proporciona a mim?	5	8	3	9	2
20. Estou satisfeito com os treinamentos e palestras que me são oferecidos?	4	9	3	7	4
21. Em relação às situações e a frequência em que ocorrem as demissões e contratações no trabalho, considero normal?	3	2	6	14	2

Fonte: Dados primários (outubro/2017)

Com base nos dados apresentados, em relação ao uso das capacidades no ambiente de trabalho, apenas 9 dos 27 estão contentes com as oportunidades de crescimento profissional dentro da empresa, enquanto uma boa parte dos tais também dizem discordar parcialmente (9) quanto aos treinamentos e palestras oferecidos e 4 discordam totalmente, e por outro lado 3 julgam ser indiferente este quesito. Todavia, os maiores descontentamentos se observam nas funções mais operacionais do que nas lideranças e setor de suprimentos.

Já quanto a frequência de ocorrência em que são feitas contratações e demissões a maioria dos colaboradores concordam ser normal esse tipo de procedimento realizado pela empresa, ou seja 14 concordam parcialmente e 2 concordam totalmente.

Rodrigues (1994) afirma que para Walton as empresas devam trabalhar com aplicação respectiva, desenvolvimento das pessoas e organização, oportunidades para que as pessoas tenham carreira dentro da empresa e tenham seguridade quanto a sua profissão, porém ao lado desse conceito, todavia, não se exclui, mas se adiciona o esforço coerente de aprendizado do funcionário às oportunidades que as empresas disponibilizam.

De acordo com Froehlich e Scherer (2013, p.140), todo e qualquer programa de treinar pessoas “visa ambientar os novos funcionários; fornecer a eles novos conhecimentos; focar no

saber fazer; tornar a pessoa apta para uma função; conscientizar os funcionários da importância de autodesenvolver-se e de buscar o aperfeiçoamento contínuo”.

Romero, Silva e Kops (2013) reforçam que, além de desenvolver capacitações específicas, de forma a aprimorar o potencial das organizações e dos indivíduos, esse processo deve consistir de forma sistêmica e metódica, haja visto que os conhecimentos precisam ser reciclados a fim de não se tornarem obsoletos.

A tabela 10 apresenta os dados concernentes às respostas das perguntas quanto à “integração social”, composta de 4 perguntas, que são da 22 até a 25:

Tabela 10- Integração social na organização de trabalho

Questões	DT	DP	I	CP	CT
22. Há ocasiões de discriminação (social, racial, religiosa, sexual, apelidos constrangedores, etc.) no seu ambiente trabalho?	6	7	2	8	4
23. Estou motivado quanto ao relacionamento interpessoal com colegas e lideranças no ambiente de trabalho?	1	7	4	13	2
24. O comprometimento da equipe e meus colegas com o trabalho me torna feliz com meu trabalho?	4	11	2	8	2
25. Me sinto valorizado pela equipe e pela liderança quanto às minhas ideias e iniciativas no trabalho na solução de problemas?	5	9	2	10	1

Fonte: Dados primários (outubro/2017)

Considerando estes dados, quanto às situações de discriminações ou apelidos constrangedores, 8 dos correspondentes concordam parcialmente que há situações desse gênero no setor e 4 concordam totalmente que existe esse problema, porém, tais ocasiões são verificadas mais nos entrevistados do ponto de vendas e DC. Também quanto ao espírito de equipe há um grande percentual de discordância entre os entrevistados, também constatado pelos líderes e, quanto ao relacionamento interpessoal 13 dos 27 concordam parcialmente e 2 totalmente.

Também é notável que não são todos que concordam com o espírito de equipe no setor de ferragens, apenas 8 concordam parcialmente e somente dois totalmente, enquanto 11 discordam parcialmente e 4 totalmente dos 27 entrevistados que responderam às questões.

Para Vroom (1997), as organizações devem considerar as pessoas como seus principais acionistas, ou seja, os maiores investidores e, dessa forma, suas necessidades devem ser acompanhadas mais de perto. Sendo assim, segundo Araújo e Garcia (2014), a aproximação do gestor de pessoas dos colaboradores facilita uma melhor percepção dos empecilhos que podem afetar negativamente à organização, sejam eles problemas interpessoais, raciais, segurança, desentendimentos, depressão, em relação à QVT, aos benefícios prestados ou não, ou até mesmo problemas individuais que se exteriorizam no trabalho.

Também Dutra, Dutra e Dutra (2017, p. 03) afirmam que, em relação ao processo de desenvolvimento da empresa e colaborador “a gestão de pessoas deve ser integrada e o conjunto de políticas e práticas que a formam deve, a um só tempo, atender aos interesses e expectativas da empresa e das pessoas, pois somente dessa maneira será possível dar sustentação a uma relação produtiva entre ambas”

Na tabela 11 são apresenta os dados das respostas dos 27 entrevistados no setor de ferragens quanto “ao constitucionalismo (respeito às leis) do trabalho”, constituída de 4 perguntas com relação ao assunto, que são da 26 até a 29:

Tabela 11- Constitucionalismo na empresa

Questões	DT	DP	I	CP	CT
26. Você está satisfeito na forma como a empresa respeita os direitos do trabalhador?	1	7	2	13	2
27. Exponho minhas ideias e opiniões no trabalho?	0	2	9	12	4
28. Considero justas as normas e regras impostas pela Cotriel no ambiente de trabalho?	1	5	2	14	5
29. Sou respeitado quanto à minha individualidade (características individuais e particularidades) no trabalho?	3	2	3	16	3

Fonte: Dados primários (outubro/2017)

Conforme os dados apresentados, quanto ao constitucionalismo na empresa, na questão 26, a maioria sente-se satisfeita pela forma que a COTRIEL respeita seus direitos, e apenas 7 dos 27 discordam parcialmente e 1 somente discorda e também, constata-se que a maioria dos

funcionários tem hábito de expor as suas opiniões no trabalho, podendo assim dizer que os mesmos têm essa liberdade de expressão, e quanto a sua individualidade apenas 5 dos 27 discordam de certa forma neste aspecto. Então, conclui-se que num aspecto geral a Cooperativa respeita à todas as normas da lei e do sindicato quanto ao tratamento dos direitos dos trabalhadores.

Para Araujo e Garcia (2014, p. 366) as relações trabalhistas funcionam como “um sistema em que o conjunto de regras para o funcionamento deste sistema será mais influenciado pelos interesses do grupo dominante”.

Os autores Fernando e Gutierrez (1998, apud LIMONGI-FRANÇA, 2003) afirmam que, as ações comportamentais dos indivíduos precedidas de suas necessidades pessoais têm significativo impacto na QVT, pois é de acordo com a forma que o indivíduo responde às necessidades e as diretrizes que a organização impõe é que se obtêm resultados positivos ou negativos.

Segundo Limongi-França (2014, p. 168), a QVT “representa hoje a necessidade de valorização das condições de trabalho, da definição de procedimentos da tarefa em si, do cuidado com o ambiente físico e dos bons padrões de relacionamento”.

A tabela 12 apresenta os dados com relação ao “espaço que o trabalho ocupa na vida dos trabalhadores” do setor de ferragens, constituída de 6 perguntas neste sentido, que são da 30 até a 32:

Tabela 12- Espaço que o trabalho ocupa na vida dos trabalhadores

Questões	DT	DP	I	CP	CT
30. Meu trabalho/carga horária influencia positivamente minha vida/rotina familiar?	3	2	8	12	2
31. Alguma vez pensei em mudar de emprego para ter mais momentos de lazer com minha família?	1	9	5	6	6
32. Em meu setor, são satisfatórios os horários de trabalho e de descanso que a COTRIEL proporciona?	3	3	2	14	5

Fonte: Dados primários (outubro/2017)

Com base nestes dados obtidos do questionário quanto ao espaço de vida no trabalho, é possível perceber que o trabalho influencia na vida de boa parte dos funcionários, o seja 12

concordam parcialmente e 2 totalmente, assim como também a carga horária e os descansos semanais estabelecido pela COTRIEL no setor de ferragens é de certa concordância da maioria, sendo 14 que concordam parcialmente e 5 totalmente.

No entanto verifica-se que uma boa parte dos funcionários já pensou em mudar de emprego para ter mais momentos de lazer com a mesma, ou seja 6 dos 27 correspondentes concordam parcialmente que já tiveram esse desejo de mudar de emprego e 6 dos mesmos concordam totalmente.

Bowditch (2002, apud SOUZA, 2009) também enxerga a QVT sob dois pontos fundamentais: o lado empresarial, no que tange aos métodos e as práticas por elas adotadas e, em segundo, lugar às pessoas quanto ao seu bem-estar, suas percepções, suas necessidades básicas como também seu comprometimento.

Segundo Limongi-França (2014) a QVT deve ser compreendida como uma gestão dinâmica, devido às alterações constantes e de forma contingencial no ambiente. Portanto, para Dutra, Dutra e Dutra (2017, p. 438) “o desafio não é simplesmente comprometer a pessoa com seu trabalho, porque provavelmente ela estará comprometida, mas também fidelizar essa pessoa à organização”.

A tabela 13 apresenta os dados das questões feita aos 27 colaboradores quanto à “relevância social da vida do trabalho”, composta por 3 perguntas com relação a este aspecto, que são da 33 até a 35:

Tabela 13- Relevância social da vida do trabalho

Questões	DT	DP	I	CP	CT
33. Me sinto orgulhoso de realizar o meu trabalho e como a COTRIEL trata seus colaboradores?	-	6	7	11	3
34. Estou satisfeito com a imagem que empresa tem perante a sociedade?	1	1	2	17	6
35. Considero satisfatórios os serviços prestados e a qualidade dos produtos que a empresa vende e fabrica?	-	1	6	16	4

Fonte: Dados primários (outubro/2017)

Com base nos dados apresentados, quanto ao orgulho pelas tarefas executadas e a forma de como os funcionários são tratados no setor, apenas 11 concordam parcialmente com este aspecto e 3 concordam totalmente e, ou seja, uma boa parte dos funcionários não possuem esse orgulho pelas tarefas que desempenham e pela forma que são tratados, principalmente dos trabalhos mais operacionais e pesados. Já quanto aos serviços prestados pela cooperativa e a qualidade de seus produtos a grande maioria diz ser satisfatórios, ficando somente 6 que dizem ser indiferentes a isso.

De acordo com Pilatti e Pedroso (2010) o modelo de estudo de QVT de Walton relaciona justamente as condições internas dentro do ambiente de trabalho com as relações no ambiente extraempresariais, sob o prisma de que as influências recebidas com mais ênfase em um desses ambientes moldam os comportamentos das pessoas e afeta veementemente nos resultados finais da qualidade total.

Analisando a importância da qualidade de vida, ela vai colaborar justamente na prestação dos serviços ou na entrega de valor ao cliente quanto a seus produtos, pelo fato de que ao ter funcionários motivados, os clientes também usufruirão dessa qualidade, o que é um fator competitivo e, com base nisso, é que Castelli (2002, apud SOUZA, 2009) afirma que QVT “é a plena satisfação pessoal e profissional”.

Com o que diz respeito às questões subjetivas, buscou-se conhecer a opinião dos funcionários do setor de ferragens da COTRIEL sobre as políticas de RH e qualidade de vida no trabalho, se atendem suas expectativas, da mesma forma que também diante disso, buscou-se saber as sugestões de melhoria propostas pelos funcionários para melhorar a qualidade de vida no trabalho.

Em relação à questão 36, buscou-se saber qual era a opinião dos entrevistados no setor de ferragens da COTRIEL sobre a política de Recursos Humanos (RH) e os programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) são adequados e se atendem suas necessidades e expectativas. Quanto a este quesito, 11 dos 27 entrevistados que responderam consideram adequados as políticas de RH e os programas de Qualidade de Vida no Trabalho, enquanto 11, em sua opinião, consideram que não são adequados e 5 dizem ser parcialmente adequados. Abaixo são descritas as opiniões dos que consideram adequados os programas de QVT:

-“Sim, a empresa nessa parte age de forma justa e eficaz com o trabalhador relacionado aos benefícios oferecidos” (Participante 1).

- “Sim, porque é uma empresa séria que atende todas as necessidades dos funcionários. O atendimento é bom e os benefícios são muito bons” (Participante 2)

- “ Sim, pois possuí planos de saúde e convênios com estabelecimentos da cidade na área de saúde” (Participante 3).

- “Sim, atende minhas expectativas, pois a COTRIEL tem benefícios que satisfazem nossas necessidades em todos os aspectos” (Participante 4).

- “ Na minha opinião, todos esses quesitos atendem as minhas expectativas sim. Pois tudo isso é bem explicado para os funcionários na hora da sua contratação, e se compararmos com outras cooperativas, acho que os valores ficam bem parecidos” (Participante 5).

- “Sim, a COTRIEL cumpre rigorosamente a CLT” (Participante 6).

- “Em relação à política de recurso humanos, acredito que atende as expectativas, pois as contratações são feitas através de seleções, e existem oportunidades de crescimento; saúde, leis trabalhistas e sindicais, assim como os benefícios de minha parte atende as expectativas, somos bem atendidos e não tenho reclamações em relação a isso” (Participante 7).

- “Sim, atendem minhas expectativas. Somando minhas ambições com o conhecimento empírico e acadêmico que adquiri, considero um bom pacote de benefícios. Obvio que se eu almejar um cargo melhor terei que, obrigatoriamente, buscar mais conhecimento” (Participante 8).

Segundo Marras:

Os objetivos organizacionais são satisfeitos na medida em que a empresa garante o atendimento das necessidades básicas (higiênicas, conforme a teoria de Herzberg) e, portanto, auxilia na manutenção de baixos índices de rotatividade e ausências, boa qualidade de vida dos empregados, redução do estresse, etc. Isso torna a empresa competitiva no mercado de trabalho. (2011, p. 127)

Gil (2016) também salienta as responsabilidades pertinentes à gestão de pessoas no desafio de criar estratégias e desenvolver ações que melhorem ou mantenham os padrões de QVT nas organizações para garantir um ambiente saudável para os integrantes.

- “Atende as necessidades mínimas, pois quando precisei fui atendido” (Participante 9)

Para Limongi-França (2014, p. 167) a QVT “é a percepção de bem-estar, a partir das necessidades individuais, ambiente social e econômico e expectativa de vida” e ainda segundo a mesma, as necessidades das pessoas são variáveis, o que exige que as novas lideranças possuam uma nova competência organizacional para associar seus programas de QVT de acordo com essas novas exigências.

A seguir são descritas a opinião dos 7 funcionários dentre os 27 entrevistados que concordam parcialmente, de que os programas de QVT e as políticas de RH são adequadas:

-“Em alguns aspectos são adequados, mas em muitos carece de investimentos e uma atenção a mais” (Participante 1).

-“Em minha opinião, atende minhas expectativas parcialmente, porque tem coisas e regras da empresa que não concordo, mas tenho que aceitar” (Participante 2).

-“Nem sempre, alguns descontos que não precisam tinham que ser de escolha do funcionário, por exemplo a unimed, pois o salário é pouco para o trabalho que realizo” (Participante 3).

-“Algumas, pois tem coisas, tipo insalubridade que acho que poderíamos ganhar e não ganhamos, pois estamos expostos à poeira, barulho e sujeira” (Participante 4).

-“Não totalmente, no relacionamento entre colegas a falta de respeito, mas quanto ao restante atende minhas expectativas” (Participante 5).

-“Quanto ao trabalho que exerço, o salário poderia ser um pouco melhor, mas quanto aos outros benefícios que a Cotriel nos oferece para mim são satisfatórios” (Participante 6)

-“Mais ou menos, pois ainda tem coisas que precisam ser melhoradas, como por exemplo a Unimed (Plano de saúde)” (Participante 7).

Segundo Limongi-França (2003) quanto ao tema QVT, entende-se que algumas organizações até mencionam essa ideia, porém, sem uma base sustentável para compreender onde estão realmente os fatores que estão associados com a realidade no trabalho dos indivíduos, pois, é possível melhorar a qualidade de vida no trabalho, mas sempre com um bom diagnóstico dos reais critérios que afetam o trabalho.

A qualidade de vida pode ser compreendida pela forma que as empresas a consideram e a aplicam, e também na forma de percepção desses valores pelas pessoas que fazem parte da mesma, como afirma a Organização Mundial da Saúde (OMS), citado por Filha (2016) que a qualidade de vida pode variar de acordo com o contexto cultural, as vivências, as expectativas e os valores individuais de cada um

Na sequência são expostas as opiniões dos funcionários que discordam quanto aos programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT):

-“Eu acho que não, porque é muitos descontos e muita cobrança” (Participante 1)

-“Não, porque não existe uma real valorização do funcionário em diversos aspectos” (Participante 2)

-“Não, porque a cooperativa paga aos que trabalham no operacional um pouco mais que um salário e estamos, às vezes esquecidos pelos superiores e, conseqüentemente desmotivados” (Participante 3)

-“Não, pois fica muito a desejar na parte de recursos humanos, não havendo valorização do funcionário que já faz parte da COTRIEL” (Participante 4)

-“Não, o salário que recebo não está de acordo com minha função” (Participante 5)

-“Em relação à remuneração, os salários não são adequados, pois a COTRIEL tem totais condições de regularizar uma melhor remuneração salarial para seus funcionários num modo geral” (Participante 6)

-“Não, porque tinha que ser mais valorizado o nosso trabalho e também tem muito desvio de função não remunerada proporcionalmente aquilo que realmente é de direito ganhar pela função que exerce” (Participante 7)

-“Penso que a COTRIEL deveria valorizar mais seus funcionários (alguns), pois há empregados na mesma função fazendo as mesmas coisas e com salários diferentes e o que ganha menos com certeza vai se sentir desmotivado por isso, passando para seu chefe que está se desviando do trabalho” (Participante 8)

-“Não, não há um plano de carreira. Não tem diferenciação no meu setor para quem tem formação superior, e os benefícios como participação dos lucros também considero mal distribuídos, por exemplo, é pago pelo salário base e não pelo total que o funcionário contribuiu, vendas que é o meu caso, pois o salário base é baixo e as comissões não são consideradas, e ainda existe o “QI”, ou seja, quem indica” (Participante 9)

-“Na minha opinião, o salário não é adequado, porque somos quem está diretamente ligado ao consumidor, representando a cooperativa e também devíamos ser mais valorizados pelo alto valor envolvido mensalmente nisso tudo e pelas multifunções que realizamos, pois não se trata apenas de realiza vendas” (Participante 10)

-“Não atende a todas as minhas expectativas, porque em questão como salários e ambiente de trabalho poderia melhorar muito” (Participante 11).

Limongi-França (2014) caracteriza a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (G-QVT) a forma mais eficaz de criar um clima estável e de bem estar dentro das organizações, pois se trata da:

Capacidade de administrar o conjunto de ações, incluindo diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho alinhada e construída na cultura organizacional, com prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas da organização. (LIMONGI-FRANÇA, 2014, p. 167)

A tabela 14 apresenta os números das opiniões dos 27 entrevistados em resposta se os programas de QVT são adequados ou não:

Tabela 14- Opinião dos entrevistados

RESPOSTAS	Nº
Os programas de QVT são adequados e superam as expectativas	9
Os programas de QVT não são adequados	11
Os programas de QVT são parcialmente adequados	7
TOTAL	27

Fonte: Dados primários (outubro/2017)

Em relação a pergunta 37 do questionário aplicado aos 27 funcionários do setor de Ferragens da COTRIEL, buscou-se saber quais as sugestões de melhorias que desejavam que melhorasse. A maioria dos colaboradores que responderam a essa questão sugeriram aumento de salários, uma melhor climatização dos ambientes de trabalho (loja, DC e assistência técnica) pois durante o inverno é muito frio, devido ao amplo espaço, e no verão o calor é muito intenso, sugerem melhoria no plano de saúde, redução de descontos, um plano de cargos e salários de acordo com o desempenho, exaustores de poeira, mais treinamentos e qualificação do funcionário, mais comprometimento, avaliação de desempenho e mais valorização e ainda adicional insalubridade e aviso prévio para os plantonistas da assistência.

Diante disso, abaixo algumas sugestões dos funcionários são:

- “Tratar ambos da mesma forma e não diferentemente” (Participante 1)
- “Ao menos colocar algum ar condicionado para nós, pois no verão é muito quente” (Participante 2)
- “Mais respeito e comprometimento é o que falta no trabalho” (Participante 3)
- “Mais entrosamento, simplicidade e comprometimento dos colaboradores” (Participante 4)
- “Minha sugestão é que deveria mudar os salários dos trabalhadores da ferragem” (Participante 5)
- “Valorização dos funcionários, possibilidade de crescimento profissional, mais qualificação através de cursos e palestras, melhores salários e melhores planos de saúde” (Participante 6)
- “Valorizar nosso trabalho, pois sem o DC não há vendas” (Participante 7)
- “Na minha opinião deveriam dar oportunidades para todos os seus colaboradores e não somente a alguns” (Participante 8)
- “Exaustores de ar deveriam ser colocados para melhorar a circulação do ar, pois se trata de um setor com muita poeira” (Participante 9)

-“Avaliação séria quando contratado ou quando assumir novas funções” (Participante 10)

-“Teria que ter ar condicionado tanto na loja de ferragens quanto no depósito central e também iluminação melhor em alguns locais” (Participante 11)

-“Que tivesse mais respeito e mais compreensão, companheirismo e todos tratados igualmente” (Participante 12)

-“Ter uma melhor organização dos produtos no DC e também na loja de ferragens” (Participante 13).

-“Acho que a COTRIEL deveria realizar avaliação de desempenho” (Participante 14)

-“Seria bom se tivesse a implementação da política de cargos e salários e remuneração variável por desempenho” (Participante 14).

-“Sugiro para os funcionários, participarem de palestras e treinamentos e participarem dos eventos que acontecem na associação dos funcionários e praticar exercícios físicos” (Participante 15).

-“Buscar mais conhecimentos e usar corretamente os EPI’s” (Participante 16).

-“Sugiro incentivos financeiros e brindes por desempenho” (Participante 17).

Para Dessler (2014), a participação das equipes nos processos organizacionais ajuda a reforçar valores e incitam a comportamentos esperados por uma liderança em relação a seus liderados, como por exemplo, em processos de avaliação de habilidades das pessoas e seu interesse em mudar situações de conflitos internos e a participar da criação de um ambiente saudável.

Araújo e Garcia (2014) corroboram com o assunto indicando a importância de todo o quadro social da empresa na missão de melhorar a qualidade de vida no trabalho como também a qualidade total e ainda, Robbins, Judge e Sobral (2011) destacam alguns elementos importantes para facilitar a gestão de pessoal, que é dar autoridades a eles, reconhecimentos e prêmios por desempenho ou produtividade.

Para tanto, Dutra, Dutra e Dutra enfatizam que as mudanças que vem ocorrendo nas empresas e nas pessoas trazem consigo o ônus da responsabilidade de ambas desenvolverem um ambiente de trabalho criativo, saudável e de aprendizado contínuo, de forma que sejam sanadas as lacunas na gestão da qualidade de vida no trabalho.

A tabela 15 apresenta os números das sugestões para melhoria da QVT no setor de ferragens da COTRIEL:

Tabela 15- Sugestões dos entrevistados

RESPOSTAS	Nº
Mais comprometimento e respeito dos colaboradores	5
Igualdade no tratamento	3
Mais valorização pelo trabalho realizado	4
Melhores salários	3
Climatização dos ambientes de trabalho	5
Mais treinamentos e qualificação	2
Avaliação de desempenho dos funcionários	2
Plano de cargos e salários	2
Colaborar com a limpeza	1
TOTAL	27

Fonte: Dados primários (outubro/2017)

4.3 SUGESTÕES

De acordo com o referencial teórico pesquisado neste trabalho e com os dados apresentados conforme a percepção dos funcionários em relação ao tema qualidade de vida no trabalho, pode-se dizer que a COTRIEL possui em seu setor de ferragens bons programas de QVT em execução, entretanto, conforme as pesquisas alguns quesitos carecem de uma melhor atenção da diretoria para o bom desempenho do trabalho e o bem-estar dos seus colaboradores, conforme as seguintes propostas de melhorias:

- Compensação justa e adequada:

Quanto a este tópico, sugere-se que a COTRIEL poderia reavaliar seu sistema de salários, onde se encontra as maiores insatisfações, criando uma forma de remuneração por habilidades, competências, produtividade, etc. Também colaboraria com o aumento da motivação a criação de um plano de cargos e salários, onde cada funcionário teria requisitos e um tempo pré-estabelecido pra ascender na carreira, ou seja, para assumir um novo cargo precisará de um determinado número de cursos, desenvolver novas aptidões, treinar novos substitutos, etc. Ainda, poderia rever a faixa salarial dos funcionários que exercem as mesmas funções, e melhorar a equidade salarial dos mesmos.

Sugere-se também que a empresa poderia melhorar alguns aspectos dos benefícios, colocando alguns, como por exemplo a unimed, Afeco, Bradesco dental, etc., sob escolha do funcionário ou melhorá-los, pois às vezes são muito aquém das necessidades e acabam não sanando as mesmas, e somando todos os eventuais descontos reduz bastante a faixa salarial,

pois considera-se aqui o prisma de que não é sempre ou todo mês que as pessoas utilizam os benefícios que pagam, e claro, bom é que não fiquem com problemas.

- Condições de saúde e segurança no trabalho:

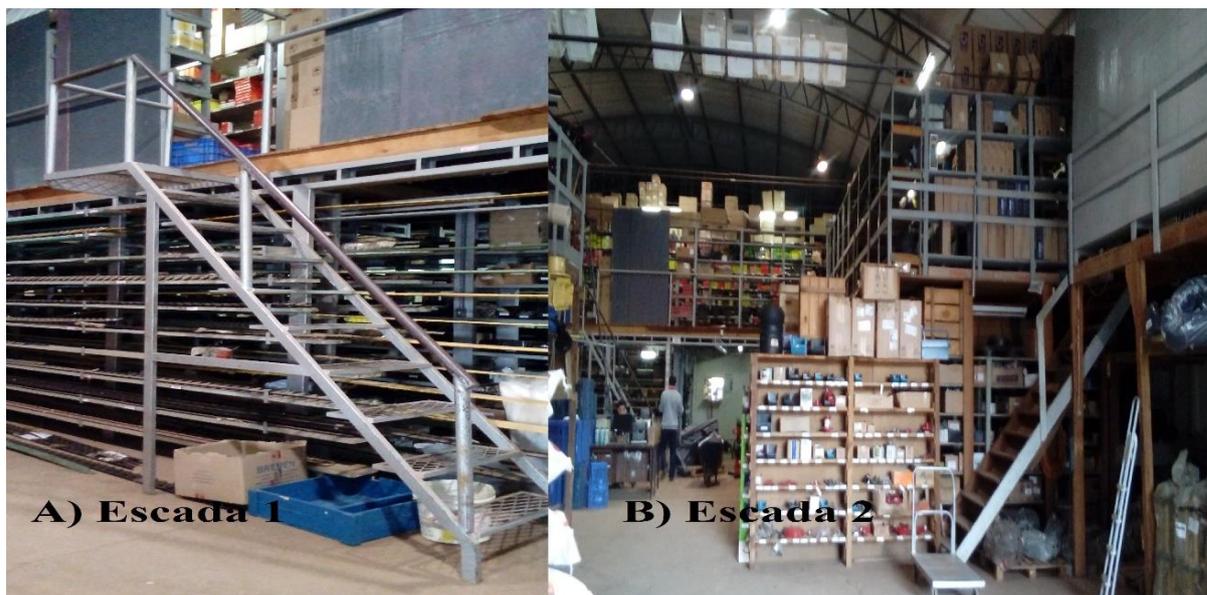
Verificou-se que na questão de espaço já melhorou bastante, todavia, sugere-se que a cooperativa invista na melhoria da climatização do ambiente do setor de ferragens, colocando exaustores para eliminar a poeira durante as safras, a colocação de um ar condicionado, tanto na loja quanto no DC, ventiladores grandes, principalmente no DC. Também iria contribuir a abertura de janelas mais em baixo nas paredes, já que as de cima não podem ficar abertas por causa das prateleiras das peças e por serem muito pequenas para o tamanho do ambiente, a colocação de um forro na estrutura mais antiga do DC, que tem cobertura de zinco, e por este motivo retém muito calor. Ainda, a climatização do ponto de vendas vai gerar satisfação tanto para os vendedores quanto aos clientes.

Sugere-se ainda pôr alguns bancos altos no balcão de vendas para que, quando não tiver clientes, os vendedores possam relaxar um pouco, pois períodos longos de pé pode ocasionar vários problemas de DORT'S e LER'S. Contribuiria também para os vendedores uma rampa pequena na entrada para descer com mercadorias pesadas, evitando assim os degraus da escada e os riscos de cair.

Igualmente, propõe-se que no setor de ferragens seja reavaliado a estrutura das tarefas aos cargos, para que não gere sobrecarga apenas em uns, como também a aquisição de novos equipamentos, como por exemplo um elevador para pôr nas escadas na estrutura antiga do DC onde a empilhadeira não tem acesso devido ao piso áspero, pois os repositores precisam subir com caixas pesadas aos mezaninos superiores e os degraus são pequenos, e assim, vai evitar de algum dia sofrer alguma queda ou torção e até mesmo problemas na coluna, sem falar que pode escapar uma caixa ou peça pesada e cair em alguém que está em baixo.

A foto 5 apresenta a estrutura das escadas do Depósito central de Ferragens:

Foto 5- Escadas do DC



Fonte: COTRIEL (outubro/2017)

Em relação à saúde, sugere-se ainda a sensibilização pela diretoria e lideranças para que os funcionários utilizem dos serviços médicos e dentários que a empresa disponibiliza, antes de procurarem auxílio médico no SUS e postos de saúde, pois neste caso, o funcionário recorre a fora da empresa, deixando de se beneficiar com os auxílios.

Por fim sugere-se que a administração monitore ainda mais a questão da organização do ambiente, das prateleiras onde ficam estocadas as peças com vistas a otimizar a rapidez no atendimento dos clientes, e também sensibilizar mais os funcionários a cuidar mais da limpeza dos estabelecimentos, principalmente da loja, onde se vê mais reclamações das domésticas.

- Uso das capacidades no trabalho:

Em relação a este item, a COTRIEL deva criar um sistema de avaliação de desempenho o mais rápido possível, para que os colaboradores se sintam vistos pelo que fazem e tenham prospecção futura e, conseqüentemente, irão melhorar a produtividade. Também deva dar mais autonomia e distribuir melhor as responsabilidades de acordo com a aptidão, para que sintam a importância que têm para o setor de ferragens.

Tem-se a possibilidade de criar métodos de valorização individual para os mais desenvolvidos, seja por elogio, incentivos financeiros, nome no mural como colaborador destaque, etc., para gerar nos outros menos desenvolvidos interesse de mudar seus comportamentos e se destacarem também. Além disso, controlar mais os resultados esperados pelo grupo ou individual, de forma que todos sejam valorizados com justiça.

- Oportunidade de crescimento e segurança:

Sugere-se que a cooperativa, principalmente no setor de ferragens continue oferecendo cursos, palestras e treinamentos, todavia com maior abrangência àqueles que não tem acesso para que seja satisfatório e equilibrado o nível de conhecimento do setor. Destaca-se a necessidade de disponibilizar mais treinamentos aos vendedores e assistentes técnicos e oferecer mais palestras aos reposidores como também cursos extras, para que na falta de um funcionário ou em seu período de férias, outros tenham aptidão para sanar essa falta.

Também é importante que sejam mais divulgadas as oportunidades internas e sejam priorizados os colaboradores locais através do recrutamento interno, sem falar que é menos oneroso à empresa e os recrutamentos externos sempre desmotivam quem está buscando uma oportunidade dentro da empresa, ao passo que se sentem desmotivados.

A cooperativa também pode criar mais programas de ajuda aos estudantes, como ajuda nos cursos técnicos, bolsas de graduação, pós-graduação, etc., como também uma dinâmica onde os funcionários mais desmotivados possam trabalhar em outras funções ou setores, e assim terão a oportunidade de se identificarem melhor em outras atividades. Por fim, conclui-se que é de grande valia que a cooperativa destaque maior atenção aos processos de recrutamento e seleção a fim de alocar as pessoas certas aos lugares certos e evitar gastos e problemas desnecessários.

- Integração Social na organização de trabalho:

Sugere-se que os líderes do setor de ferragens sensibilizem melhor seus subordinados quanto ao respeito mútuo e o espírito de equipe, pois relacionamentos interpessoais defeituosos e conflitantes comprometem a satisfação e a emoção do trabalho. Da mesma forma sugere-se que sejam cultivados e cuidados os bons relacionamentos entre líderes e subordinados, elogios às boas práticas de sociabilidade e comportamentos em conjunto, e da mesma forma advertir os maus costumes que pervertem a integração e a seriedade do trabalho. Portanto, quando se enxerga o que de bom os funcionários estão fazendo, em equipe ou individual, eles se sentem parte da empresa e aumentam sua autoestima, e nesse caso reuniões mais seguidas ajudam a detectar mais rápido os problemas dessa ordem antes que se agravem.

- Constitucionalismo:

Neste aspecto sugere-se que a COTRIEL deveria mobilizar mais as lideranças e diretoria geral a realizarem visitas periódicas no setor de ferragens, compartilhando bons sentimentos, novas experiências, novas formas de realização das atividades, criar grupos focais e/ou dinâmica de grupo para que o funcionário possa expor suas ideias e reclamações, ser ouvido e

também orientado quanto aos processos e normas que a empresa exige que sejam cumpridas, sendo que o não cumprimento pode acarretar advertências ou desligamentos.

Quanto às políticas da empresa, reforça-se que o setor de GP continue recrutando e selecionando com mais cuidado ainda os candidatos às vagas para evitar custos desnecessários e problemas aos outros colegas e também seja mais fiscalizado às normas de ética e respeito à individualidade de cada um, ao passo que se “cortar o mal pela raiz” a erva daninha não cresce e não estraga as boas normas. E por fim, a COTRIEL deve continuar, como está fazendo, cumprindo todas as normas e leis do trabalho, buscando por meio do sindicato mais benefícios e baixo custo ao colaborador.

- Espaço que o trabalho ocupa na vida dos trabalhadores:

Neste aspecto sugere-se que a COTRIEL continue disponibilizando flexibilidade de horários, crie programas de descontos e convênios em locais de lazer para os funcionários terem mais momentos divertidos com a família, palestras sobre temas diversos, como por exemplo a vida conjugal, administração das finanças do lar, criação e educação dos filhos, etc., e assim envolve mais o trabalho do empregado com sua vida familiar. Outra opção seria programas de teatro, corais, times de esportes para os filhos dos mesmos, ao passo que toda a família vai se sentir parte da empresa.

- Relevância social da vida do trabalho:

Neste tópico sugere-se a estruturação dos cargos e tarefas de forma que estejam de acordo com o que o funcionário se sente realizado em fazer e em acordo com o objetivo da empresa, isto é, satisfação mútua. Igualmente, capacitar mais seus colaboradores, principalmente os da assistência técnica e vendedores para melhor atenderem os clientes e associados, minimizando filas de espera e estes se sintam satisfeitos. Oferecer mais treinamentos quanto aos produtos e serviços aos clientes e continuar comprando produtos de boa qualidade, e assim, promovendo o crescimento da comunidade em geral.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os dados obtidos por meio desta pesquisa, como também todo o referencial teórico para exposição do assunto Qualidade de Vida no Trabalho, é indiscutível a importância da QVT para o bom andamento das empresas de maneira a criar um ambiente de trabalho saudável e de bem-estar para os trabalhadores e influenciar positivamente na imagem da organização perante a sociedade. Porém, para que isso ocorra é imprescindível que sejam postas em práticas os processos de Gestão de Pessoas, os quais são: processos de agregar pessoas, processos de aplicar pessoas, processos de recompensar pessoas, processos de desenvolver pessoas, processos de manter pessoas e processos de monitorar pessoas.

Este presente estudo foi realizado no setor de ferragens da Cooperativa Tritícola de Espumoso e teve como finalidade analisar a percepção dos colaboradores do setor quanto aos programas de QVT, onde foram descritas as ações desenvolvidas pela COTRIEL para geração de qualidade de vida no setor de ferragens, assim como também, foi aberto espaço para sugestões de melhorias quanto à estas ações com o intuito de elevar o nível de QVT no respectivo setor.

Verificou-se que a Cooperativa cultiva bons planos de QVT e utiliza boas práticas de GP, desenvolvidos para melhoria da satisfação dos funcionários e seu bem-estar, dentre os quais, recrutamento, seleção, remuneração, segurança e saúde no trabalho, benefícios e assistências sociais, todavia, alguns dos tais carecem de mais investimentos e melhorias de forma que venham a atender as expectativas dos seus colaboradores do setor de ferragens.

Esta iniciativa de estudar estes fatores relacionados à QVT é a primeira realizada no setor de ferragens da cooperativa, sendo que o presente estudo despertou nos funcionários um sentimento de mais atenção a seus trabalhos e suas ideias pela COTRIEL, ao passo que, sentiram-se vistos nas suas divergências simultâneas a ponto de tornarem-se mais motivados e comprometidos.

Entretanto, uma ressalva é que a COTRIEL crie mais programas direcionados à melhoria da QVT, sendo que quanto mais se preocupar com o bem-estar e o desenvolvimento dos empregados do setor de ferragens, melhor vai ser sua produtividade dos mesmos, o que vai garantir mais rapidez nos processos de recebimento, triagem, distribuição e vendas de mercadorias, como também melhorarão os níveis de relacionamentos interpessoais entre colegas e líderes.

Para complementação das sugestões dos entrevistados, foram propostas algumas sugestões de melhorias dos fatores relacionados à QVT, dentre os quais, por exemplo: a reestruturação

dos cargos e salários com justa equidade para aqueles que desempenham atividades similares, melhorias nos planos de saúde e alguns benefícios que é pago pelo funcionário e descontado em folha, os quais se tornam muitas vezes inutilizáveis dependendo da situação. Foram, além disso, propostas sugestões para oferecimento de mais oportunidades de crescimento, primeiramente, para os candidatos internos com o intuito de aumentar as expectativas dos mesmos.

Dessa forma, sendo este trabalho desenvolvido no setor de ferragens da COTRIEL, têm-se uma visão de que os programas de QVT, em sua maioria, são satisfatórios atendendo às suas expectativas de certa forma, entretanto, precisa de mais atenção em alguns requisitos. A partir disso, foram levantadas as opiniões e propostas sugestões de melhorias dos programas de QVT, contribuindo para o bom desempenho e desenvolvimento de todos os participantes.

REFERÊNCIAS

ALCANTARA, Silvano Alves. **Legislação Trabalhista e rotinas trabalhistas**. [Livro eletrônico]. 2º ed. Curitiba. InterSaberes, 2016. Disponível na biblioteca virtual Pearson.

ALMEIDA, Airton Vieira de (Org.). **Divisão e modelagem de cargos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. (Coleção Bibliográfica Universitária Pearson).

ARAUJO, Luis César G. de.; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. 3º ed. São Paulo. Atlas, 2014.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira.; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CAVALCANTE, Daniel Góes et al. O Impacto da queda na Rotatividade sobre a Produtividade do Trabalho no Brasil. In: **Anais do XLIII Encontro Nacional de Economia [Proceedings of the 43rd Brazilian Economics Meeting]**. ANPEC-Associação Nacional dos Centros de Pósgraduação em Economia [Brazilian Association of Graduate Programs in Economics], 2016. Disponível em: < <http://www.brjd.com.br/index.php/BRJD/article/view/1>> Acesso em: 16 de ago. 2017.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CLT, Acadêmica e Constituição Federal, 13. Ed. SP: Saraiva, 2015.

COTRIEL, Cooperativa Tritícola de Espumoso: **Manual de Integração do Colaborador**, 2017. Disponível também em: < <http://www.cotriel.com.br/> >. Acesso em: 26 de Set. 2017.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. Tradução: Cecília Leão Oderich; Revisão técnica: Alvaro Pequeno e Denise Delboni. São Paulo. Pearson Education do Brasil, 2014.

DIEHL, Astor Antônio.; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DOURADO, Débora Coutinho Paschoal; CARVALHO, Cristina Amélia. Controle do homem no trabalho ou qualidade de vida no trabalho?. **Cadernos Ebape. br**, v. 4, n. 4, p. 1-15, 2006. Disponível em:

<[https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=nadler+e+lawler+modelo+de+qvt&oq=Nadler+e+Lawler)

[BR&as_sdt=0%2C5&q=nadler+e+lawler+modelo+de+qvt&oq=Nadler+e+Lawler](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=nadler+e+lawler+modelo+de+qvt&oq=Nadler+e+Lawler)> Acesso em: 20 de abr. 2017.

DUTRA, Joel Souza.; DUTRA, Tatiana Almendra.; DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.

ELEUTERIO, Marco Antonio Masoller. **Sistemas de Informações Gerenciais na Atualidade**. Curitiba: Intersaberes, 2015. (Livro eletrônico). Disponível na biblioteca virtual Pearson.

FERNANDES, Eda Conte et al. Qualidade de vida no trabalho. **Salvador: Casa da qualidade**, p. 21-30, 1996. Disponível em: < https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=modelos+de+qualidade+de+vida+no+trabalho&btnG=> Acesso em 24 de set. de 2017.

FILHA, Jurema Gonçalves Lopes de Castro et al. Influências do exercício físico na qualidade de vida em dois grupos de pacientes com câncer de mama. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, [S.l.], v. 38, n. 2, p.107-114, abr. 2016. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rbce.2015.11.008>. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0101328915001262>>. Acesso em: 03 de maio. 2017.

FROEHLICH, Cristiane.; SCHERER, Carlos Ernesto. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA LLV METALÚRGICA SITUADA NO RIO GRANDE DO SUL. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 2, n. 2, p. 137-154, 2013. Disponível em: <<http://www.revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/1160>> Acesso em: 10 de abr. 2017.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Estratégicos**. 2º ed. São Paulo. Atlas, 2016.

GERHARDT, Tatiana Engel.; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de Pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: < <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>> Acesso em: 12 de out.2017.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica**: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 34 ed. Petrópolis, RJ. Vozes, 2015.

KUABARA, Paula Suemi Souza. **Estruturas e processos de recursos humanos**. Curitiba: Intersaberes, 2014. (Livro eletrônico). Disponível na biblioteca virtual Pearson.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina et al. **As pessoas na Organização**. 3 ed. São Paulo: Gente, 2002.

____. **Qualidade de Vida no Trabalho-QVT**: Conceitos e práticas nas empresas da Sociedade Pós-Industrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

____. **Qualidade de vida no Trabalho – QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2ed. São Paulo: Atlas, 2010.

____. **Práticas de recursos humanos- PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. 1º ed. São Paulo. 14 reimpr. Atlas, 2014.

LOTZ, Erika Gisele.; BURDA, Jocely Aparecida. **Recrutamento e Seleção de Talentos [livro eletrônico]**. Curitiba. InterSaberes, 2015. Disponível na biblioteca virtual Pearson.

MARCONI, Marina de Andrade.; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: Do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

____. **Administração de Remuneração**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
MEDEIROS, Luciano Frontino de. **Banco de Dados**: princípios e práticas [livro eletrônico]. Curitiba. InterSaberes, 2013. Disponível na biblioteca virtual Pearson.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000. Tradução: Reynaldo C. Marcondes.

PEDROSO, Bruno.; PILATTI, Luiz Alberto. Revisão literária dos modelos clássicos de avaliação da qualidade de vida no Trabalho: um debate necessário. **Qualidade de vida: evolução dos conceitos e práticas no século XXI**. Campinas, SP: Ipês, 2010. Disponível em: http://fefnet170.fef.unicamp.br/fef/sites/uploads/deafa/qvaf/evolucao_cap21.pdf. Acesso em: 21 de set. 2017.

PEREIRA, Ana Maria T. Benevides (Org.). **Burnout**: Quando o Trabalho Ameaça o Bem-Estar do Trabalhador. 4. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2014.

PICARELLI FILHO, Vicente.; WOOD JR., Thomas. **Remuneração e Carreira por Habilidades e por Competências: Preparando a Organização para a Era das Empresas de Conhecimento Intensivo**, 3ª edição. Atlas, 2004.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, Marcos Vinícius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

ROMERO, Sonia Mara Thater; SILVA, Selma França da Costa e; KOPS, Lucia Maria (Org.). **Gestão de Pessoas: conceitos e estratégias**. Curitiba: Intersaberes, 2013.

ROSSI, Ana Maria; PERREWÉ, Pamela L.; SAUTER, Steven L. (Org.). **Stress e Qualidade de Vida no Trabalho: Perspectivas atuais da saúde ocupacional**. São Paulo: Atlas S.a., 2012. Tradução de Marcos Antônio Guirado Domingues.

SANTOS, Andressa Cordeiro dos. et al. Rotatividade na empresa Gerencial Brasil/Rotativity in the company Management Brazil. **Brazilian Journal of Development**, v. 3, n. 1, p. 34-53, 2017. Disponível em < <http://www.brjd.com.br/index.php/BRJD/article/view/1> > Acesso em: 05 de ago. 2017.

Site do IBGE: <<http://cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?codmun=430750>> Acesso em 20 de nov. 2017.

SOUSA, Walter Rodrigues de. **Qualidade de vida no Trabalho (QVT): o caso dos servidores da Universidade de Brasília (UnB)**. 2009. 42 f. Monografia (Especialização) – Curso de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, DF, 2009. Disponível em : < <https://www.google.com.br/url?url=https://sistemas.ufms.br/sigpos/portal/trabalhos/download/1092/cursoid:88&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ved=0ahUKEwiFhsW9wNfTAhXEg5AKHRk8DEsQFggWMAE&usg=AFQjCNH9OJS-SKuGK5jn6ukM-ut62EY8ZQ> >. Acesso em 03 de maio 2017.

TIMOSSI, Luciana da Silva et al. **Adaptação do modelo de Walton para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho**-DOI: 10.4025/reveducfis. v20i3. 5780. Journal of Physical Education, v. 20, n. 3, p. 395-405, 2009. Disponível em <https://scholar.google.com.br/scholar?lr=lang_pt&q=modelo+de+w Walton&hl=pt-BR&as_sdt=0,5 > Acesso em 21 de set. 2017.

VROOM, Victor H. **Gestão de Pessoas, não de pessoal: Os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste.

WEIL, Pierre; TAMPAKOW, Roland. **O corpo fala: a linguagem silenciosa da comunicação não-verbal**. 62 ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

APÊNDICES

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES DO SETOR DE
FERRAGENS DA COOPERATIVA TRITÍCOLA DE ESPUMOSO



UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas – FEAC
Curso de Administração
Rua Mr. Floriano Peixoto
Bairro Botucará
Soledade – RS

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pesquisador responsável: Ana Paula Patussi

Título da pesquisa: Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): um estudo de caso na Cooperativa Tritícola de Espumoso- COTRIEL

Acadêmico: Jardel da Silva de Matos

Caro participante:

Convidamos você a participar como voluntário da pesquisa intitulada **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)** que refere-se ao de Trabalho de Conclusão de Curso de Administração (TCC), da Universidade de Passo Fundo campus Soledade-RS. O objetivo deste estudo é **analisar a sua percepção quanto à qualidade de vida no setor de Ferragens da COTRIEL**, e sua forma de participação consiste em responder a entrevista.

Seu nome não será utilizado em qualquer fase da pesquisa o que garante seu anonimato. Não será cobrado nada e não haverá gastos nem riscos na sua participação neste estudo. Também não estão previstos ressarcimentos ou indenizações, não havendo benefícios imediatos na sua participação. Os resultados contribuirão para a pesquisa de conclusão do curso, bem como para o conhecimento na área de Gestão de Pessoas. Você pode se retirar desta pesquisa em qualquer momento que julgar necessário.

Desde já agradecemos sua atenção e participação e colocamo-nos à sua disposição para maiores informações. Em caso de dúvidas e outros esclarecimentos sobre esta pesquisa você poderá entrar em contato com a responsável principal, Prof^a. Ana Paula Patussi, através do telefone (54) 3316 8240.

 Eu confirmo que JARDEL DA SILVA DE MATOS explicou-me os objetivos desta pesquisa, bem como a forma de participação. As alternativas para minha participação também foram discutidas. Eu li e compreendi este Termo de Consentimento, portanto, eu concordo em dar meu consentimento para participar como voluntário desta pesquisa.

ESPUMOSO-RS, ____ de _____ de 2017.

Nome do participante: _____

Assinatura do participante: _____

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO SEGUNDO O MODELO DE RICHARD WALTON

Instrução

Este questionário foi elaborado com o propósito de analisar sua percepção quanto à **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)** no setor de ferragens da Cooperativa Tritícola de Espumoso-COTRIEL. Por favor, responda todas as questões. Caso você tenha dúvida em relação à algum aspecto questionado, por favor, escolha entre as alternativas a que lhe parece mais apropriada. Nós estamos perguntando de que forma você percebe a QVT em relação a vários aspectos do seu **trabalho**. Escolha entre as alternativas e marque com um X a opção que melhor represente a sua opinião em relação à sua percepção dos aspectos relacionados à QVT.

PERFIL DOS ENTREVISTADOS					
1) Gênero?	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino				
2) Sua Idade?	<input type="checkbox"/> de 18 a 25 anos <input type="checkbox"/> de 36 a 45 anos <input type="checkbox"/> Acima de 55 anos <input type="checkbox"/> de 26 a 35 anos <input type="checkbox"/> de 46 a 55 anos				
3) Qual é sua formação/escolaridade?	<input type="checkbox"/> Ensino fundamental incompleto <input type="checkbox"/> Ensino médio incompleto <input type="checkbox"/> Ensino fundamental completo <input type="checkbox"/> Ensino superior incompleto <input type="checkbox"/> Ensino médio completo <input type="checkbox"/> Ensino Superior completo				
4) Qual a sua função?	-----				
5) Quanto tempo de empresa você têm?	<input type="checkbox"/> Menos de 1 anos <input type="checkbox"/> de 5 a 10 anos <input type="checkbox"/> De 1 a 2 anos <input type="checkbox"/> De 10 a 20 anos <input type="checkbox"/> De 2 a 5 anos <input type="checkbox"/> Mais de 20 anos				
Em relação à sua remuneração (compensação) justo e adequado:					
6) Me sinto realizado com minha função desempenhada no setor de ferragens da COTRIEL?	Discordo Totalmente (____)	Discordo (____)	Indiferente (____)	Concordo (____)	Concordo Totalmente (____)
7) Me sinto realizado quanto ao meu salário, se comparado ao dos meus colegas que desempenham a mesma função?	Discordo Totalmente (____)	Discordo (____)	Indiferente (____)	Concordo (____)	Concordo Totalmente (____)

8) Estou contente com as recompensas e a participação de lucros que a COTRIEL me proporciona?	Discordo Totalmente (_____)	Discordo (_____)	Indiferente (_____)	Concordo (_____)	Concordo Totalmente (_____)
9) Estou contente com os benefícios extras (alimentação, transporte, medico (UNIMED), dentista, Afeco, etc.) que a COTRIEL oferece?	Discordo Totalmente (_____)	Discordo (_____)	Indiferente (_____)	Concordo (_____)	Concordo Totalmente (_____)
Em relação as suas condições de trabalho:					
10) Me sinto, às vezes, sobrecarregado com minha carga de trabalho diária (quantidade de trabalho)?	Discordo Totalmente (_____)	Discordo (_____)	Indiferente (_____)	Concordo (_____)	Concordo Totalmente (_____)
11) Quanto ao bem-estar, as condições de Higiene, limpeza, luminosidade, temperatura, espaço, et., são agradáveis no setor de ferragens da COTRIEL?	Discordo Totalmente (_____)	Discordo (_____)	Indiferente (_____)	Concordo (_____)	Concordo Totalmente (_____)
12) Sempre utilizo os benefícios de saúde e odontologia (unimed, dentista da empresa, médico da empresa, etc.) antes de procurar a saúde pública seja em qualquer caso?	Discordo Totalmente (_____)	Discordo (_____)	Indiferente (_____)	Concordo (_____)	Concordo Totalmente (_____)
13) Considero muito importantes e uso todos os equipamentos de segurança, proteção individual (EPI) e coletiva disponibilizados pela COTRIEL no desempenho das atividades no setor de ferragens?	Discordo Totalmente (_____)	Discordo (_____)	Indiferente (_____)	Concordo (_____)	Concordo Totalmente (_____)
Em relação ao uso das suas capacidades no trabalho:					
14) Tenho a autonomia (oportunidade tomar decisões) para realizar meu trabalho?	Discordo Totalmente (_____)	Discordo (_____)	Indiferente (_____)	Concordo (_____)	Concordo Totalmente (_____)
15) Considero de grande importância para o meu setor e a COTRIEL como um todo a tarefa/trabalho/atividade que faço?	Discordo Totalmente (_____)	Discordo (_____)	Indiferente (_____)	Concordo (_____)	Concordo Totalmente (_____)
		Discordo	Indiferente	Concordo	

16) Sou um colaborador polivalente (possibilidade de desempenhar várias tarefas e trabalhos) no trabalho?	Discordo Totalmente (____)	(____)	(____)	(____)	Concordo Totalmente (____)
17) Estou realizado com a avaliação de meu desempenho (tenho conhecimento do quanto bom ou ruim está o meu desempenho no trabalho)?	Discordo Totalmente (____)	Discordo (____)	Indiferente (____)	Concordo (____)	Concordo Totalmente (____)
18) Em relação à responsabilidade conferida (responsabilidade de trabalho dada a você), estou satisfeito?	Discordo Totalmente (____)	Discordo (____)	Indiferente (____)	Concordo (____)	Concordo Totalmente (____)
Em relação às oportunidades que você tem no seu trabalho:					
19) Me sinto realizado com as oportunidades de crescimento profissional que a COTRIEL proporciona a mim?	Discordo Totalmente (____)	Discordo (____)	Indiferente (____)	Concordo (____)	Concordo Totalmente (____)
20) Estou satisfeito com os treinamentos e palestras que me são oferecidos?	Discordo Totalmente (____)	Discordo (____)	Indiferente (____)	Concordo (____)	Concordo Totalmente (____)
21) Em relação às situações e a frequência em que ocorrem as demissões e contratações no trabalho, considero normal?	Discordo Totalmente (____)	Discordo (____)	Indiferente (____)	Concordo (____)	Concordo Totalmente (____)
Integração social na organização de trabalho					
22) Há ocasiões de discriminação (social, racial, religiosa, sexual, apelidos constrangedores, etc.) no seu ambiente trabalho?	Discordo Totalmente (____)	Discordo (____)	Indiferente (____)	Concordo (____)	Concordo Totalmente (____)
23) Estou motivado quanto ao relacionamento interpessoal com colegas e lideranças no ambiente de trabalho?	Discordo Totalmente (____)	Discordo (____)	Indiferente (____)	Concordo (____)	Concordo Totalmente (____)
24) O comprometimento da equipe e meus colegas com o trabalho me torna feliz com meu trabalho?	Discordo Totalmente (____)	Discordo (____)	Indiferente (____)	Concordo (____)	Concordo Totalmente (____)
		Discordo	Indiferente	Concordo	

25) Me sinto valorizado pela equipe e pela liderança quanto às minhas ideias e iniciativas no trabalho na solução de problemas?	Discordo Totalmente (____)	(____)	(____)	(____)	Concordo Totalmente (____)
Em relação ao constitucionalismo (respeito às leis) do seu trabalho:					
26) Você está satisfeito na forma como a empresa respeita os direitos do trabalhador?	Discordo Totalmente (____)	Discordo (____)	Indiferente (____)	Concordo (____)	Concordo Totalmente (____)
27) Exponho minhas ideias e opiniões no trabalho?	Discordo Totalmente (____)	Discordo (____)	Indiferente (____)	Concordo (____)	Concordo Totalmente (____)
28) Considero justas as normas e regras impostas pela COTRIEL no ambiente de trabalho?	Discordo Totalmente (____)	Discordo (____)	Indiferente (____)	Concordo (____)	Concordo Totalmente (____)
29) Sou respeitado quanto à minha individualidade (características individuais e particularidades) no trabalho?	Discordo Totalmente (____)	Discordo (____)	Indiferente (____)	Concordo (____)	Concordo Totalmente (____)
Em relação ao espaço que o trabalho ocupa na sua vida:					
30) Meu trabalho/carga horária influencia positivamente minha vida/rotina familiar?	Discordo Totalmente (____)	Discordo (____)	Indiferente (____)	Concordo (____)	Concordo Totalmente (____)
31) Alguma vez pensei em mudar de emprego para ter mais momentos de lazer com minha família?	Discordo Totalmente (____)	Discordo (____)	Indiferente (____)	Concordo (____)	Concordo Totalmente (____)
32) Em meu setor, são satisfatórios os horários de trabalho e de descanso que a COTRIEL proporciona?	Discordo Totalmente (____)	Discordo (____)	Indiferente (____)	Concordo (____)	Concordo Totalmente (____)
A relevância social da vida do trabalho					
33) Me sinto orgulhoso de realizar o meu trabalho e como a COTRIEL trata seus colaboradores?	Discordo Totalmente (____)	Discordo (____)	Indiferente (____)	Concordo (____)	Concordo Totalmente (____)
		Discordo	Indiferente	Concordo	

34) Estou satisfeito com a imagem que empresa tem perante a sociedade?	Discordo Totalmente (_____)	(_____)	(_____)	(_____)	Concordo Totalmente (_____)
35) Considero satisfatórios os serviços prestados e a qualidade dos produtos que a empresa vende e fabrica?	Discordo Totalmente (_____)	Discordo (_____)	Indiferente (_____)	Concordo (_____)	Concordo Totalmente (_____)

36) Em sua opinião a política de recursos humanos e os programas de qualidade de vida (remuneração, salário, segurança, saúde, relacionamentos, relações trabalhistas e sindicais, benefícios, etc.) da COTRIEL são adequados e atende suas necessidades e expectativas? Por quê?

37) Quais as sugestões que você daria para melhorar a Qualidade de Vida dos colaboradores do setor de ferragens da COTRIEL?