

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

**DANIANI BERTANI**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:**  
estudo de caso na empresa Augustin & Cia Ltda

**SOLEDADE**

**2014**

**DANIANI BERTANI**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:**

estudo de caso na empresa Augustin & Cia Ltda

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração, da Universidade de Passo Fundo, campus Soledade, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.  
Orientador: Prof. Esp. Ana Paula Patussi.

**SOLEDADE**

**2014**

**DANIANI BERTANI**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:**

estudo de caso na empresa Augustin & Cia Ltda

Estágio Supervisionado aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Soledade, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

---

Prof. Esp. Ana Paula Patussi  
UPF - Orientadora

---

Prof.  
UPF

---

Prof.  
UPF

**SOLEDADE**

**2014**

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pela vida, por me iluminar e me conceder saúde e força para alcançar essa realização.

Aos meus queridos pais, Jucimar e Rosângela; irmão Taluan, pelo amor, dedicação e apoio durante todos esses anos.

Ao meu namorado, Daniel, pela compreensão, conselhos e palavras de conforto.

A todos os professores do curso, e especialmente a Ana Paula Patussi, professora e orientadora pela sua dedicação e conduta pontual.

A Augustin & Cia Ltda a qual me deu a oportunidade de vivenciar esta pesquisa.

Aos colegas pelo companheirismo e apoio ao longo do curso.

Somem-se, enfim, todos que incentivaram minha caminhada acadêmica e profissional.

“A satisfação está no esforço e não apenas na realização final”.  
MAHATMA GANDHI

## RESUMO

BERTANI, Daniani. **Qualidade de vida no trabalho: estudo de caso na empresa Augustin & Cia Ltda.** Soledade, 2014. 104f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2014.

Este trabalho teve como principal objetivo analisar a percepção dos colaboradores da empresa Augustin & Cia Ltda - filial de Espumoso, quanto à qualidade de vida no trabalho. Seus objetivos específicos são descrever as ações desenvolvidas pela empresa, levantar junto aos colaboradores da empresa possíveis aspectos que podem influenciar na melhoria da qualidade de vida no trabalho e sugerir propostas de melhorias para a organização, visando à qualidade de vida aos colaboradores. A satisfação do funcionário pode ser obtida e melhorada através das iniciativas propostas pela QVT, com significativas vantagens também para as organizações, tendo em vista que o colaborador satisfeito produz mais e com melhor qualidade. A metodologia utilizada na pesquisa se classifica como pesquisa descritiva e exploratória, de natureza quantitativa, teve como propósito um estudo de avaliação formativa e procedimento técnico a pesquisa de levantamento e foi utilizado como base para as questões o modelo de Walton, acrescido de questões complementares. Após a realização da pesquisa, os dados foram analisados em forma de tabela para melhor entendimento do conteúdo e através da análise dos dados obtidos, sugeriu-se a necessidade de implantação de um novo sistema de trabalho que possa contemplar estes que ainda não concordam plenamente com o trabalho de recursos humanos desenvolvido. Através destes procedimentos, a pesquisadora atingiu os objetivos propostos neste trabalho e também deixou sugestões a fim de auxiliar a empresa para um melhor ambiente de trabalho.

**Palavras-chave:** Qualidade de vida no trabalho. Qualidade de vida.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Gênero.....	68
Tabela 02 – Idade .....	69
Tabela 03 – Grau de instrução.....	69
Tabela 04 – Tempo de trabalho na empresa.....	70
Tabela 05 – Estado Civil: .....	70
Tabela 06 – O salário é coerente com a realidade de mercado.....	71
Tabela 07 – Estou satisfeito com meu salário se eu o comparar com o dos meus colegas: .....	72
Tabela 08 – Recebo da empresa boas recompensas e participações em resultados: .....	73
Tabela 09 – A empresa oferece benefícios extras (plano de saúde; auxílio-doença):.....	74
Tabela 10 – Minha jornada de trabalho semanal (quantidade de horas trabalhadas) é flexível: .....	74
Tabela 11 – A jornada de trabalho diária é adequada: .....	75
Tabela 12 – A empresa se preocupa em oferecer boas condições de trabalho:.....	76
Tabela 13 – As condições físicas (limpeza, organização, luminosidade, ruídos) do trabalho são adequadas: .....	76
Tabela 14 – Os equipamentos de segurança, proteção individual e coletiva disponibilizados pela empresa são adequados:.....	77
Tabela 15 – Me sinto cansado ao realizar meu trabalho: .....	77
Tabela 16 – Possuo autonomia (oportunidade tomar decisões) no meu trabalho: .....	78
Tabela 17 – Sou uma pessoa comprometida com as tarefas/trabalhos/ atividades que realizo: .....	79
Tabela 18 – Possuo habilidade para desempenhar várias tarefas em meu trabalho: .....	79
Tabela 19 – A empresa exerce uma boa avaliação de desempenho (ter conhecimento do quão bom ou ruim está o meu desempenho no trabalho): .....	80
Tabela 20 – As metas propostas pela empresa são realistas e possíveis de serem alcançadas: .....	81
Tabela 21 – A empresa proporciona oportunidades de crescimento profissional: .....	82
Tabela 23 – A empresa oferece incentivos de estudo aos colaboradores:.....	83
Tabela 24 – A comunicação interna existente na empresa, entre colegas e gestores, é clara, objetiva e eficaz: .....	84
Tabela 25 – Existe comprometimento da minha equipe e dos meus colegas com o trabalho: .....	84
Tabela 26 – A empresa cumpre os direitos trabalhistas: .....	85
Tabela 27 – Tenho liberdade de expressão (oportunidade de dar opiniões) no trabalho: .....	85
Tabela 28 – Meus colegas respeitam minha individualidade no trabalho:.....	86
Tabela 29 – Meu trabalho influencia minha vida/rotina familiar:.....	86
Tabela 30 – Estou contente com os horários de trabalho e de descanso: .....	87
Tabela 31 – A empresa possui uma boa imagem perante a sociedade:.....	88
Tabela 32 – Estou satisfeito com a integração comunitária (contribuição com a sociedade) que a empresa tem: .....	88

Tabela 33 – A empresa presta bons serviços e com qualidade:.....	88
Tabela 34 – A empresa possui uma excelente política de recursos humanos (a forma da empresa tratar os funcionários):.....	89
Tabela 35 – Cite aspectos que mais lhe agradam no seu trabalho: .....	90
Tabela 36 – Cite aspectos que menos agradam no seu trabalho: .....	90
Tabela 37 – De que maneira a falta de QVT (qualidade de vida de trabalho) interfere em seu desempenho no trabalho? .....	91
Tabela 38 – O que você considera como QVT (qualidade de vida no trabalho) em seu trabalho? .....	91

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os seis processos de Gestão de Pessoas .....	20
Figura 2 - Recrutamento e Seleção.....	21
Figura 3 - Processo de Aplicar Pessoas .....	24
Figura 4 - Processos de Recompensar as Pessoas .....	26
Figura 5 - Processos de Desenvolver Pessoas .....	31
Figura 6 - Monitorar pessoas .....	39
Figura 7 - Fatores Modelo de Davis & Werther .....	55

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Programa de segurança no trabalho .....	34
Quadro 02 - Elementos que causam os acidentes de trabalho.....	36
Quadro 03 - Dimensões relacionadas ao Trabalho.....	53

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CIPA - Comissão interna de prevenção de acidentes.

INSS - Instituto Nacional do Seguro Social

QVT - Qualidade de vida no trabalho.

RH - Recursos Humanos.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO.....	14
1.2	OBJETIVOS .....	15
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	<b>15</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>17</b>
2.1	GESTÃO DE PESSOAS .....	17
<b>2.1.1</b>	<b>Processos e Práticas em Gestão de Pessoas</b> .....	<b>19</b>
2.1.1.1	<i>Processos de agregar pessoas: Recrutamento e Seleção</i> .....	20
2.1.1.2	<i>Processos de aplicar pessoas: Desenhos de Cargos e Avaliação de Desempenho</i> .....	22
2.1.1.3	<i>Processos de recompensar pessoas: Remuneração, Benefícios e Serviços</i> .....	25
2.1.1.4	<i>Processos de desenvolver pessoas: Treinamento, Mudanças e Comunicações</i> ....	30
2.1.1.5	<i>Processos de manter pessoas: Disciplina, Higiene, Segurança QVT e Relações Sindicais</i> .....	32
2.1.1.6	<i>Processos de monitorar pessoas: Banco de Dados e Sistemas de Informações Gerenciais</i> .....	38
2.2	LIDERANÇA .....	39
2.3	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....	42
<b>2.3.1</b>	<b>Origem e evolução de QVT</b> .....	<b>45</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Conceitos de QVT</b> .....	<b>46</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Modelos de QVT</b> .....	<b>49</b>
2.3.3.1	<i>Modelo de Nadler e Lawder</i> .....	49
2.3.3.2	<i>Modelo de Hackman e Oldhan</i> .....	50
2.3.3.3	<i>Modelo de Walton</i> .....	51
2.3.3.4	<i>Modelo de Westley</i> .....	53
2.3.3.5	<i>Modelo de Davis &amp; Werther</i> .....	54
2.4	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COMO FORMA DE GERENCIAMENTO DO ESTRESSE .....	55
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>59</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	59
3.2	VARIAVÉIS DE ESTUDO.....	60
3.3	POPULAÇÃO .....	61
3.4	PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS .....	61
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS.....	62
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>64</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA .....	64
<b>4.1.1</b>	<b>Práticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa</b> .....	<b>66</b>
4.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	68
<b>4.2.1</b>	<b>Perfil do sujeito da pesquisa</b> .....	<b>68</b>

<b>4.2.2</b>	<b>Qualidade de vida .....</b>	<b>71</b>
<b>4.2.3</b>	<b>QVT conforme a percepção dos pesquisados .....</b>	<b>92</b>
<b>4.3</b>	<b>SUGESTÕES .....</b>	<b>93</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>95</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>97</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>100</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho ocupa um espaço muito importante na vida dos indivíduos, pois constitui a fonte de renda e representa a principal atividade econômica das famílias dentro do mundo capitalista em que se vive. Dessa forma, uma grande parte da vida acontece dentro do ambiente de trabalho e, portanto, as experiências no ambiente corporativo farão parte da rotina do colaborador e afetarão positivamente, ou não, sua vida e de sua família.

Sendo assim, é imprescindível que se mantenham estratégias e metas que busquem a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), uma vez que esta visa proporcionar um ambiente favorável ao bem estar de todos, na tentativa de humanizar as relações e o trabalho nas organizações, conduzindo a melhorias na execução das tarefas e o consequente aumento do nível de satisfação do funcionário com a organização.

As pessoas constituem o principal patrimônio das organizações. O capital humano das organizações, composto por pessoas, passou a ser uma questão vital para o sucesso do negócio, e o principal diferencial competitivo das organizações bem sucedidas. Em um mundo mutável e competitivo de uma economia sem fronteiras, as organizações precisam preparar-se para enfrentar os desafios da inovação e da concorrência (CHIAVENATO, 2004).

As condições de trabalho cada vez mais vem se transformando com o passar do tempo, porém, algumas empresas ainda atuam de maneira pouco aceitável, exigindo de seus funcionários altos índices de quantidade de horas trabalhadas, sem descanso devido e sem que o mesmo possa expressar seus desejos, vivendo num ambiente de trabalho nada agradável, e principalmente, sem programas de Qualidade de Vida no Trabalho. Esse panorama encontra-se evoluindo, em grande parte, devido às mudanças e a competitividade crescente.

Atualmente, o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho está sendo adotado pelas organizações que buscam ser altamente competitivas em mercados cada vez mais globalizados. Hoje há uma unanimidade na certeza que o fator humano é o principal elemento

diferencial, e o agente responsável pelo sucesso de todo e qualquer negócio. As empresas para alcançarem a satisfação de seus clientes necessariamente precisam ter funcionários envolvidos com o objetivo da organização e satisfeitos.

Toledo (1992) explica que as pessoas vivem no mundo do trabalho, em que o trabalho é a atividade social mais valorizada nos tempos atuais. O trabalho tem sido essencial na consciência do ser humano desde os tempos mais remotos, pois o homem não é perfeitamente definido como um instrumento, o desenvolver de instrumentos, abordagens, objetivando a organização do trabalho é algo único e específico do ser humano. Portanto, o trabalho, tem se revelado uma preocupação básica da humanidade há muitos milênios.

Para serem bem sucedidas, as organizações precisam de pessoas eficientes, ágeis e dispostas a assumir riscos, pois são as pessoas que fazem as coisas acontecerem, elas que conduzem os negócios, que produzem os produtos e prestam os serviços de maneira excepcional. Para conseguir isto, é imprescindível o treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores.

Diante do exposto, torna-se necessário, pois, as empresas promoverem condições adequadas para que as pessoas possam desenvolver suas atividades e evitar situações que gerarem uma má qualidade de vida e stress no trabalho.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

A Qualidade de Vida no Trabalho é um tema que possui crescente importância e vem ganhando cada vez mais campo. São vários interessados nessa questão como, por exemplo, colaboradores, gestores, acionistas, consumidores, basicamente, todos na cadeia produtiva de nossa sociedade.

A busca pela QVT tem evoluído nas últimas décadas, quando passou-se a entender a necessidade de humanizar as relações de trabalho nas empresas. As empresas passaram a desenvolver estratégias que aliem produtividade e satisfação do trabalhador, visto que esta satisfação não está isolada na vida da pessoa, mas sim é diretamente vinculada às ações desenvolvidas no ambiente de trabalho.

A empresa Augustin & Cia Ltda a ser pesquisada atua no ramo do comércio e prestação de serviços ligados ao agronegócio, onde presta serviços relacionados a máquinas e implementos agrícolas. A referida empresa possui quatorze filiais na região sul do Brasil,

sendo que a matriz está localizada em Não-me-toque – RS. Esta pesquisa foi realizada na filial situada no município de Espumoso-RS, que atualmente conta com vinte funcionários dos quais três são gerentes e dezessete trabalham nas áreas de vendas e manutenção.

A empresa nos últimos anos vem crescendo, e cada vez mais atendendo as necessidades do homem do campo com pequena, média e grande propriedade rural, dando melhores possibilidades de escolha na aquisição da compra de tratores e implementos agrícola.

Com a finalidade de estudar a satisfação do trabalhador no ambiente de trabalho associada à motivação, a qualidade de vida no trabalho baseia-se na humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa, onde envolve o atendimento de necessidade e aspiração do indivíduo, o qual é muitas vezes negligenciado pelas organizações em nome da produtividade e do crescimento econômico.

A pesquisa realizada na área de gestão de pessoas, tendo como tema a qualidade de vida no trabalho, busca conhecer a percepção dos funcionários a respeito do tema. Dessa forma apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: **Qual a percepção dos colaboradores da empresa Augustin e Cia Ltda em relação à qualidade de vida no trabalho?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar a percepção dos colaboradores da empresa Augustin & Cia Ltda quanto à qualidade de vida no trabalho.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever as ações realizadas pela empresa Augustin & Cia Ltda em relação à qualidade de vida no trabalho.
- Levantar junto aos colaboradores da empresa Augustin & Cia Ltda, os aspectos que podem influenciar na melhoria da qualidade de vida no trabalho.

- Sugerir propostas de melhorias para a organização, visando à qualidade de vida dos colaboradores da empresa Augustin & Cia Ltda.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo serão abordados estudos teóricos sobre gestão de pessoas, enfocando na questão de benefícios, liderança, e qualidade de vida no trabalho visando buscar conhecer a percepção do funcionário em relação á empresa, baseados em autores como Chiavenato (2005), Marras (2011), Milkovich e Boudreau (2000), Vergara (2003).

### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS**

Para Chiavenato (2004, p. 6), “gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina as organizações”, pois depende de vários fatores, como, a cultura de cada organização, da estrutura organizacional, características do ambiente, as tecnologias usadas, entre outras variáveis importantes. Com certeza, sem a energia, criatividade, esforço, conhecimento das pessoas, as organizações não existiriam, uma depende da outra, ambas buscando atingir metas e benefícios, chegando a passar grande parte da vida dentro de uma sociedade organizacional.

A área de Gestão de Pessoas (GP) é muito importante para as organizações, pois ela possibilita aos gestores traçar estratégias, valorizar ao máximo o talento das pessoas, favorece na busca pela vantagem competitiva, melhorar a qualidade de vida do trabalhador e ajuda a alcançar as metas e os objetivos da empresa e dos indivíduos que nela trabalha (VERGARA, 2003).

As pessoas passaram a ser o fator determinante para o sucesso empresarial, antes eram considerados apenas recursos organizacionais, hoje já podemos dizer que são os parceiros e colaboradores do negócio da empresa, é através delas que se alcançam os resultados planejados e assim surge a oportunidade de conquistar novos mercados (FISCHER, 2002).

As mudanças ocorrem a todo o momento e a área de gestão de pessoas também passa por esse processo de transformação e inovação. O departamento que antes era conhecido como Recursos Humanos tinham os seus funcionários como apenas agentes passivos do processo produtivo. Já nos dias atuais a área desenvolve novos papéis, seu principal foco é visualizar as pessoas como seus parceiros, valorizando as suas habilidades, conhecimentos e a sua capacidade intelectual (MARRAS, 2007).

A Gestão de Pessoas é um tema abordado por Gil (2001), segundo o qual esse tipo de Gestão substitui a Administração de Recursos Humanos, diferenciando-se sobre tudo pela ênfase dada às formas de lidar com as pessoas nas organizações.

As empresas em geral necessitam do desempenho humano para obter o sucesso. O contexto em que se situa a gestão de pessoas é formada por organizações e pessoas, ou seja, organizações são constituídas por pessoas e dependem delas para atingir objetivos e metas. E para as pessoas, a empresa é um meio pelo qual poderá alcançar vários objetivos pessoais (CHIAVENATO, 2004).

Pode-se considerar que a atual Gestão de Pessoas esteve em constante crescimento. Até o início dos anos 40, mais ou menos 30 decretos foram expedidos, com o intuito de regular a relação capital/emprego, referentes às medidas trabalhistas. No dia 1º de maio, foi assinado o Decreto-Lei n º 5.452 – a Consolidação das Leis do Trabalho. No artigo primeiro, o Decreto-Lei constituiu as normas regulamentadoras das relações individuais e coletivas de trabalho – a consolidação veio para substituir os departamentos de pessoal (CHIAVENATO, 2005).

Segundo Gil (2001, p. 17), “gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. A expressão gestão de pessoas substitui a antiga nomenclatura administração de recursos humanos, que era muito restrita, tinha os funcionários como simples recursos. Já gestão de pessoas procura designar os funcionários como colaboradores ou parceiros, buscando a melhor maneira de lidar com as pessoas da organização.

As pessoas passam grande parte do dia trabalhando. No Brasil, a maioria trabalha até 8h/dia – alguns setores menos, outros mais. É importante que as pessoas se sintam valorizadas, que sejam notadas por sua contribuição no crescimento das empresas e não como meras máquinas (CHIAVENATO, 2005).

Assim, é possível entender que com o passar dos anos vem crescendo a importância da área de gestão de pessoas nas organizações. Aceitando que a qualidade do pessoal é um fator de diferenciação da sua empresa das demais organizações. E para gerar resultados positivos, a área de gestão de pessoas precisa combinar vários processos, todos trabalhando em conjunto, através de subsistemas, buscando resultados como qualidade de vida no trabalho, práticas e serviços com ética e responsabilidade, conforme será apresentado a seguir (NOGUEIRA, 2002).

### **2.1.1 Processos e Práticas em Gestão de Pessoas**

Gestão de pessoas ou administração de recursos humanos são uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Para Chiavenato (2004, p.14), a “gestão de pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos”. Para que esse sistema possa dar resultados é necessário que ambos estejam integrados, e se relacionem bem, caso contrário irá gerar falhas, prejudicando os demais processos. Os seis processos básicos de gestão de pessoas são evidenciados na Figura 1 a seguir.

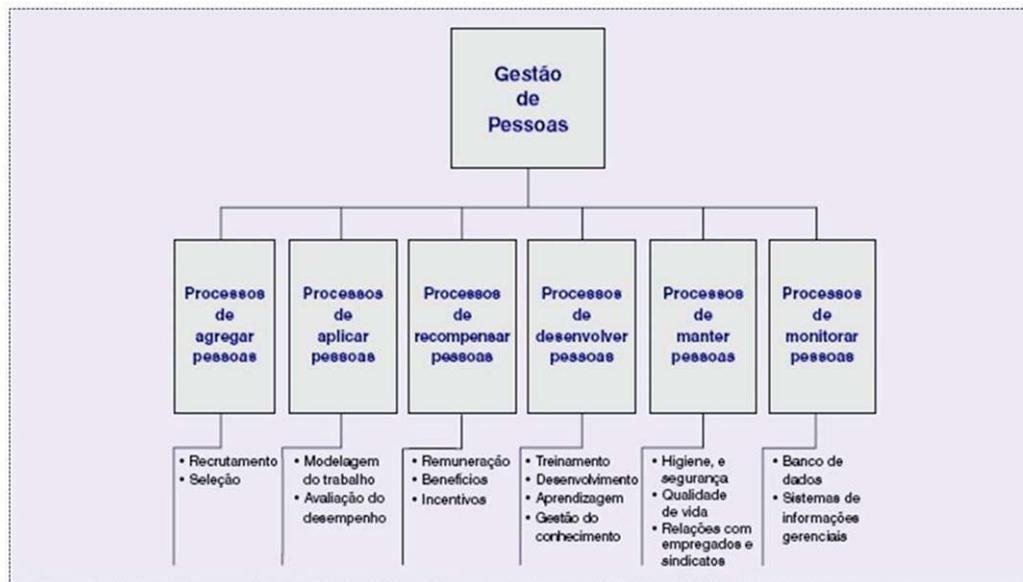


Figura 1 - Os seis processos de Gestão de Pessoas

Fonte: Chiavenato (2004, p.14)

Conforme Gil (2001), a gestão de pessoas tem como papel comunicar, selecionar, treinar, avaliar, motivar, liderar, negociar entre outras atividades. Através da comunicação o gestor de pessoas transmite assuntos que tem interesse aos funcionários, gerentes, clientes, buscando selecionar, recrutar pessoas com o perfil adequado á empresa, desenvolvendo um bom treinamento com o colaborador, uma avaliação do seu desempenho, nunca deixando de lado a motivação, tentando liderar, negociar com a empresa e empregado para que ambos tenham bons resultados.

#### 2.1.1.1 Processos de agregar pessoas: Recrutamento e Seleção

Os processos de agregar pessoas que compreendem recrutamento e seleção, representam as portas de entrada que são abertas, apenas para candidatos capazes de ajustar suas características pessoais às características predominantes na organização. O processo seletivo nada mais é do que a busca de adequação entre aquilo que a organização pretende e aquilo que as pessoas oferecem (TOLEDO, 1992).

Os processos de agregar pessoas se apresentam com uma enorme variabilidade nas organizações. Algumas delas ainda utilizam processos tradicionais e ultrapassados, enquanto outras lançam mão de processos avançados e sofisticados para escolher e trazer pessoas que venham a fazer parte de seu quadro (CHIAVENATO, 2004).

Recrutamento é um processo que tem como objetivo buscar pessoas qualificadas, entre as quais serão selecionados os futuros colaboradores da organização. Gil (2001, p. 93) descreve que o recrutamento “consiste num processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

O processo de seleção é feita uma avaliação para identificar se o perfil do candidato está adequado as exigências do cargo, para então escolher dentre os candidatos recrutados aquele que possui mais qualificação, habilidades, aptidões e que mais se identifica com as necessidades da empresa (PONTES, 2014).

Na abordagem tradicional predomina o enfoque operacional e burocrático, o recrutamento e seleção de pessoas obedecendo a um conjunto de rotinas e procedimentos executados de maneira sequencial (LIMONGI-FRANCA; ARELLANO, 2002).

A Figura 2 a seguir apresenta uma ideia resumida sobre recrutamento e seleção.



Figura 2 - Recrutamento e Seleção

Fonte: Pontes (2014)

Considera-se recrutamento o meio de encontrar e atrair candidatos para as posições abertas na organização. Segundo Toledo e Milione (1983), recrutamento é a etapa inicial do

processo de busca e atração de mão de obra para a organização, procurando prover o número adequado de candidatos para as posições em aberto. O recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção.

È claro que a empresa tem pontos positivos, e cabe ao recrutador ressaltá-los, de modo que ela passe a ser conhecida por essa imagem positiva. È como uma campanha de *marketing*, no lançamento de novo produto, temos de, pelo recrutamento, despertar nos profissionais o interesse de candidatar-se às nossas vagas. Assim, recrutamento não é uma atividade passiva, de ficar esperando na empresa candidatos, mas sim uma atividade muito ativa, de atrair e despertar o interesse de possíveis candidatos às nossas vagas. Somente podemos realizar uma boa seleção caso tenhamos bons candidatos, o sucesso da seleção é traduzido pelo sucesso no recrutamento (PONTES, 2014).

Para Pontes (2014), seleção é o processo de escolha de candidatos entre aqueles recrutados. O processo de seleção é uma série de passos específicos, para decidir que recrutados devem ser contratados. Lobos (1979), afirma que a seleção de pessoal é o processo de administração de recursos humanos, por meio do qual a empresa procura satisfazer suas necessidades de recursos humanos, escolhendo aqueles que melhor ocupariam determinado cargo na organização com base em uma avaliação de suas características pessoais (conhecimento e habilidades, etc.) e de suas motivações.

#### *2.1.1.2 Processos de aplicar pessoas: Desenhos de Cargos e Avaliação de Desempenho*

O processo de Aplicar Pessoas é o meio utilizado para desenhar as atividades as quais as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar o desempenho do profissional. Inclui desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho. As organizações criam sua própria estrutura, definem órgãos e cargos, além de estabelecer regras e requisitos necessários para executar ações e papéis dentro da empresa. Possuem áreas de atuação que precisam de qualificações adequadas para buscar profissionais que atendam a essa demanda. Esse é basicamente o processo de Aplicar Pessoas, que pode ser trabalhado nas organizações de diferentes maneiras (ROBBINS, 2002).

Para Carvalho e Nascimento (2004) a avaliação de desempenho nas organizações é um instrumento essencial para as empresas que pretendem analisar os processos de trabalho e

suas metas que os funcionários precisam alcançar, pois, é através da avaliação que pode ser observado o desenvolvimento produtivo de uma organização. A avaliação de desempenho é um procedimento que avalia e estimula o potencial dos funcionários na empresa. Seu caráter é fundamentalmente orientativo, uma vez que redireciona os desvios, aponta para as dificuldades e promove incentivos em relação aos pontos fortes.

Conforme Milkovich; Boudreau (2000) os processos podem ser burocráticos e sistematizados, quando tudo já é basicamente dividido e as tarefas já estão definidas, ou seja, é executar e ponto final. Esse método é visto como conservador, quando as rotinas prevalecem e a eficiência é enfatizada. Em outras organizações, os processos podem ser mais sofisticados, quando muitas tarefas podem sofrer adaptações, quando os métodos são flexíveis. A eficácia é enfatizada e os gestores promovem metas e objetivos a serem cumpridos, valorizando e incentivando o profissional.

Para Robbins (2002) o processo de Aplicar Pessoas é como moldar as funções e métodos de trabalho do colaborador, já que envolve leis que os funcionários, ao entrar na empresa, têm que seguir como normas, processos, tarefas e diagnóstico sobre como está o andamento do profissional e das atividades. Um bom exemplo deste processo é o plano de carreiras, um dos maiores interesses dos funcionários.

A Figura 3, explica resumidamente o processo de aplicar pessoas.

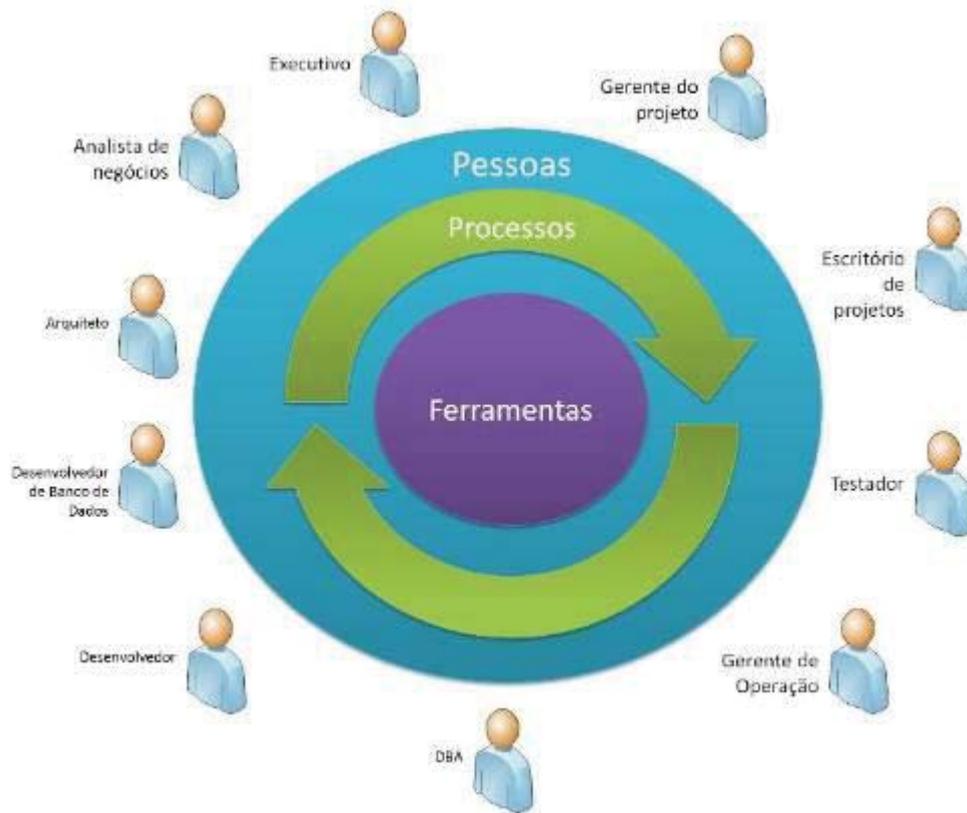


Figura 3 - Processo de Aplicar Pessoas

Fonte: Chiavenato (2004)

Os processos de aplicar pessoas nas organizações variam enormemente. Em algumas organizações tais processos são rudimentares, quando se baseiam em modelos mecânicos fundamentados em uma visão lógica e determinística sobre como lidar com as pessoas. Seguem o modelo burocrático, a divisão do trabalho e a fragmentação das tarefas. Enfatizam a eficiência e exigem que as pessoas executem as suas atividades de acordo com o método preestabelecido de trabalho e que sigam as rotinas e procedimentos impostos pela organização (CHIAVENATO, 2004).

O desenho de cargos envolve a especificação do conteúdo de cada cargo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos, as qualificações do ocupante e as recompensas para cada cargo no sentido de atender às necessidades dos empregados e da organização (MARRAS, 2007).

### *2.1.1.3 Processos de recompensar pessoas: Remuneração, Benefícios e Serviços*

Conforme Chiavenato (2004, p. 252), “recompensa significa uma retribuição, prêmio ou reconhecimento pelos serviços de alguém”. Recompensar pessoas é um elemento fundamental de incentivo e motivação aos funcionários da organização, buscando por um lado, atender os objetivos organizacionais, e por outro lado, as necessidades individuais dos colaboradores a serem satisfeitos. As recompensas se tornaram um processo de destaque na gestão de pessoas, sendo um elemento fundamental para retribuição e reconhecimento do desempenho das pessoas na organização contemplando a curto e longo prazo.

O processo de Recompensar Pessoas define as formas utilizadas para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais, que incluem recompensas, remuneração e benefícios. Esse sistema de recompensa para os profissionais é uma forma de motivar os funcionários para desenvolverem melhorias nas atividades e em suas vidas pessoais. Essa recompensa pode ser feita em relação a metas a serem cumpridas, benefícios como planos de saúde, premiação de funcionários do mês e uma variedade de auxílios que modificam o bem-estar da empresa e dos colaboradores. O retorno e o desenvolvimento das atividades diárias se alteram quando a satisfação dos mesmos se modifica. Se as pessoas se sentem recompensadas, o trabalho tende a sair de uma forma melhor (TOLEDO, 1989).

A Figura 4 a seguir explica o processo de incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades.



Figura 4 - Processos de Recompensar as Pessoas

Fonte: Werther; Davis (1983)

Não basta remunerar as pessoas, é preciso incentivá-las continuamente a fazer o melhor possível, a ultrapassar o desempenho e a alcançar metas e resultados desafiantes formulados para o futuro (CHIAVENATO, 2005).

Portanto, remunerar corretamente tornou-se uma ferramenta importante e imprescindível para as organizações que buscam sair na frente das demais empresas que concorrem no mesmo nicho de mercado (MARRAS, 2007).

Para Werther; Davis (1983) remuneração significa salário, qualquer outra coisa que um empregador possa proporcionar, muitas vezes é considerada de tão pequena importância. Porém, desde a II Guerra Mundial que os benefícios e serviços se tornaram uma parte importante da remuneração do empregado.

Remuneração não visa apenas recompensar os funcionários pelo seu trabalho e dedicação, mas tornar a sua vida mais fácil e agradável. Uma das maneiras de facilitar a vida dos funcionários é oferecer-lhes benefícios e serviços que, não sendo proporcionados pela organização, teriam de ser comprados no mercado com o salário recebido (DEEPROSE, 1999).

Benefícios são certas regalias e vantagens concedidas pelas organizações, constituem pagamentos financeiros indiretos oferecidos aos funcionários, são as facilidades, conveniências, vantagens e serviços sociais que as empresas oferecem aos seus empregados no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

A melhoria do bem-estar da qualidade de vida dos profissionais é um dos fatores que as empresas interessadas em reter seus melhores talentos, vêm trazendo, além de vantagens financeiras, outros atrativos aos seus funcionários, como forma de melhorar a produtividade e a satisfação interna. Essas empresas já oferecem benefícios flexíveis para todos os funcionários (SPECTOR, 2002).

Denomina-se benefícios o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários, alguns dos benefícios e outros atrativos praticados por empresas brasileiras são dos mais variados aspectos, tais como, saúde, alimentação, educação e desenvolvimento, formas de remuneração e auxílios, integração e lazer, comunicação interna, dentre outras práticas (MARRAS, 2011).

A remuneração não visa apenas recompensar os funcionários pelo seu trabalho e dedicação, mas tornar sua vida mais fácil e agradável. Uma das maneiras de facilitar a vida dos funcionários é oferecer-lhes benefícios como uma forma indireta de remuneração, “o salário pago em relação ao cargo ocupado representa apenas uma parcela do pacote de recompensas que as organizações oferecem ao seu pessoal” (MARRAS, 2007).

Para Limongi-França; Arelano (2002),

Um grande fator que vem ganhando espaço é a qualidade de vida no trabalho, seja na ausência de doenças no âmbito pessoal, ou objetivos e procedimentos de natureza gerencial e estratégia, e assim entra o valor de remuneração indireta, proporcionando regalias que trazem o bem-estar para o funcionário, evitando vários transtornos a ele.

Os benefícios podem ser entendidos como remuneração indireta, ou regalias e vantagens que a organização oferece a título de pagamentos adicional dos salários a total ou parte dos funcionários (CHIAVENATO, 2004).

Cada empresa define seu programa de benefícios, de acordo com o perfil dos funcionários, e estrutura da organização. O programa de benefícios deve basear-se em objetivos específicos como, o tamanho e localização da empresa, grau de sindicalização e lucratividade (MARRAS, 2007).

A seguir estão relacionados alguns tipos de benefícios oferecidos pelas empresas segundo o autor CHIAVENATO, 2005, p. 316-317):

- a) **Aluguel de casa:** concede esse benefício, geralmente quando o profissional é estrangeiro e está temporariamente residindo no país, a empresa geralmente arca com valor integralmente.
- b) **Automóvel:** na maioria das vezes a empresa adquire veículos, podendo ou não arcar com as despesas de manutenção, seguro.
- c) **Auxílio – doença:** esse benefício a empresa poderá ajudar parcial ou integral, em caso de doença.
- d) **Assistência médica, hospitalar e odontológica:** inclui o pagamento parcial ou total de assistência médica ou odontológica para o profissional e seus dependentes.
- e) **Complementação de aposentadoria:** Relaciona-se a uma contribuição mensal, à idade do funcionário e ao tempo de trabalho da empresa, complementando a remuneração do funcionário em sua aposentadoria.
- f) **Financiamento ou empréstimo:** Possuem algumas empresas cooperativas geridas pelos próprios funcionários, onde são concedidos financiamentos ou empréstimos por juros inferiores que os do mercado.
- g) **Instrução de filhos:** pagamento parcial ou integral de despesas com instrução dos filhos dos funcionários.
- h) **Creche:** existência de creches conveniada, subsidiada parcialmente ou integralmente pela empresa.
- i) **Transportes:** refere-se ao auxílio parcial ou total de transportes do funcionário de sua residência até o local de trabalho.
- j) **Ambulatório na empresa:** refere-se a um ambulatório no local de trabalho, para atendimento em casos de emergência.

O programa de benefícios e serviços oferecido aos funcionários, procura satisfazer objetivos individuais, econômicas e sociais. Marras (2011) diz que, os benefícios buscam oferecer uma vida pessoal, familiar e de trabalho mais tranquila, atendendo os fatores ambientais e motivacionais, sem ter que se preocupar com os problemas cotidianos, mantendo a concentração nas atividades do trabalho.

É a função de RH que lida com as recompensas que as pessoas recebem em troca do desempenho das tarefas organizacionais, pois “remuneração é o processo que envolve todas as formas de pagamento ou de recompensas dadas aos funcionários e decorrentes do seu emprego” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p.379).

Como explica Chiavenato (2005) A remuneração é um assunto complicado, pois depende de inúmeros fatores. Há uma variedade de políticas e procedimentos de remuneração. A construção do plano de remuneração do plano de remuneração requer certos cuidados, pois provoca forte impacto nas pessoas e no desempenho da organização pelos seus efeitos e consequência.

A remuneração, em muitos casos, é o único meio de sobrevivência econômica dos trabalhadores e também define a sua posição na comunidade. Assim, constitui um fator determinante na satisfação do funcionário em seu trabalho (WERTHER; DAVIS, 1983).

Remuneração é a contrapartida dada pelas organizações às pessoas. Para Chiavenato (2004, p. 224), “remuneração é o pacote de recompensas quantificáveis que um empregado recebe pelo seu trabalho. Inclui três componentes: remuneração básica, incentivos salariais e remuneração indireta/benefícios”.

A remuneração básica é representada pelo salário, mensal ou horário. Os incentivos salariais ou remuneração variável são programas desenhados para recompensar funcionários com bom desempenho, podendo ser oferecidos através de bônus e participação nos resultados como recompensa pelos resultados alcançados. E o terceiro componente da remuneração total são os benefícios, que são facilidades, conveniências, vantagens e serviços sociais que as empresas oferecem aos seus empregados, buscando poupar-lhes esforços e preocupações (HIPÓLITO, 2002).

A Remuneração Estratégica estimula os funcionários a buscarem uma maior qualificação profissional, mais conhecimentos técnicos referentes à função. Os funcionários passam a trabalhar num espírito de equipe. Quando relacionada aos objetivos estratégicos da empresa, o resultado é positivo, pois todos comprometem-se com o resultado operacional aumentando sua competitividade (MARRAS, 2011).

A Remuneração por competência é outra forma inovadora de recompensa. Este sistema de remuneração por competência é mais aplicável aos níveis gerenciais, necessitando de uma mudança no modelo de gestão de pessoas e no estilo gerencial. A competência envolve conhecimento, habilidades, aptidões e atitudes (DAVIS; NEWSTROW, 1992).

McDermott; Mikulak; Beauregard (1996) conceitua como remuneração a soma do salário direto e do salário indireto. Assim, a remuneração abrange todas as parcelas do salário direto, como todas as decorrências do salário indireto. Em outros termos, a remuneração constitui tudo quanto o empregado auferir como consequência do trabalho que realiza em uma organização.

#### *2.1.1.4 Processos de desenvolver pessoas: Treinamento, Mudanças e Comunicações*

Processo de Desenvolver Pessoas é definido como meio utilizado para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Inclui treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação. Desenvolver pessoas é educar, uma vez que, ao entrar na empresa elas são de uma forma e, com o passar do tempo, vão agregando valores tanto para a instituição quanto para elas mesmas (ROBBINS, 2002).

Dutra (2002) diz que o compartilhamento das decisões sobre carreira apresenta-se como resposta às pressões sobre a organização para obter maior envolvimento das pessoas com o trabalho, torná-las mais responsáveis por seu futuro profissional e adequar o processo de seu desenvolvimento às necessidades da empresa.

Uma das melhores formas de desenvolvimento de pessoas na organização é o treinamento, processo de ensinamento para os colaboradores para o bom desempenho das ferramentas utilizadas nas atividades. As mensagens devem ser claras e concisas já que, sem essas características, elas podem gerar duplos sentidos e alterar os processos de trabalho (VERGARA 2003).

A Figura 5 a seguir, ilustra o processo de treinamento e desenvolvimento das pessoas nas organizações.



Figura 5 - Processos de Desenvolver Pessoas

Fonte: Milkovich; Boudreau (2000).

Davel; Vergara e Bastos (2001) explicam que o processo de desenvolvimento das pessoas inclui o treinamento e vai além, compreende o autodesenvolvimento, processo este que é intrínseco a cada indivíduo. Ele contempla o desenvolvimento da pessoa como um todo, reporta-nos às várias formas de aprendizagem e, conseqüentemente, não se restringe ao ambiente da sala de aula, mas a diferentes espaços e mídias que são ao alcance de todos.

A primeira etapa do treinamento é o levantamento das necessidades de treinamento que a organização apresenta. Essas necessidades nem sempre são muito claras e precisam ser diagnosticadas a partir de certos levantamentos e pesquisas internas capazes de localizá-las e descobri-las. Necessidades de treinamento são as carências de preparo profissional das pessoas, ou seja, a diferença entre o que uma pessoa deveria saber e fazer e aquilo que ela realmente sabe e faz (VROOM, 1997).

Explicam, Milkovich e Boudreau (2000), que treinamento das pessoas na organização deve ser uma atividade contínua, constante e ininterrupta, mesmo quando as pessoas apresentam excelente desempenho, alguma orientação e melhoria das habilidades sempre

deve ser introduzida ou incentivada. A base principal para os programas de melhoria contínua é a constante capacitação das pessoas para patamares cada vez mais elevados de desempenho.

#### *2.1.1.5 Processos de manter pessoas: Disciplina, Higiene, Segurança QVT e Relações Sindicais*

O processo de Manter Pessoas é utilizado para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Este inclui administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais. O discurso de manter as pessoas na empresa dá a impressão do empregador querer segurá-las a qualquer custo, o que aparenta ser negativo, mas não é. O processo de Manter Pessoas é a forma para que o funcionário não fique na empresa insatisfeito, ou seja, são criadas condições para que o processo de gestão de pessoas ocorra da melhor forma possível, para que a “segunda casa do funcionário” não seja um lugar desconfortável (TOLEDO, 1992, p. 145-146).

##### ● *Higiene no trabalho*

Higiene no trabalho está relacionada com as condições ambientais de trabalho que assegura a saúde física e mental juntamente com as condições de bem-estar das pessoas. Do ponto de vista conceituamos saúde física, o local de trabalho, onde constitui a área de ação da higiene do trabalho, “envolvendo aspectos ligados á exposição do organismo humano a agentes externos como ruídos, ar, temperatura, umidade, luminosidade e equipamentos de trabalho” (CHIAVENATO, 2004). E como saúde mental, o ambiente de trabalho deve envolver condições psicológicas e sociológicas que atuem positivamente sobre o comportamento das pessoas, evitando impactos emocionais como o estresse.

Os principais itens relacionados ao programa de higiene no trabalho são:

- Ambiente físico
- Ventilação: remoção de gases, fumaça e odores desagradáveis;
- Iluminação: luminosidade adequada a cada tipo de atividade exercida;
- Temperatura: manutenção de níveis adequados;

- Ruídos: remoção de barulhos ou utilização de protetores auriculares.
- Ambientes Psicológicos
  - Relacionamentos agradáveis
  - Atividade agradável e motivadora
  - Estilo de gerência democrático e participativo
  - Eliminação de fontes de estresse
- Princípios de Ergonomia
  - Maquinas e equipamentos adequados a cada empregado
  - Mesas e instalações ajustadas ao tamanho de cada pessoa
  - Ferramentas que reduzam a necessidades de esforços físicos

Dentro da segurança do trabalho podemos citar o conceito de saúde ocupacional está relacionada com assistência técnica médica preventiva. Segundo, (CHIAVENATO, 2004), explica:

A lei nº 24/94 institui o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, que exige o exame médico pré – admissional, o exame médico periódico, o de retorno ao trabalho (no caso de afastamento superior a 30 dias), o de mudança efetiva de função, antes da transferência, o exame médico demissional, nos 15 dias que antecedem o desligamento definitivo do funcionário.

Um programa de saúde ocupacional exige algumas etapas como:

- Abrange estatísticas de afastamentos e acompanhamento de doenças;
- Desenvolvimento de sistemas de relatórios médicos;
- Desenvolvimento de regras e procedimentos para prevenção;
- Recompensas aos gerentes e supervisores pela administração eficaz da função de saúde ocupacional.

A segurança do trabalho concentra-se, nos dias de hoje, na eliminação dos fatores de risco potencial na sua origem (antes que eles exerçam os seus efeitos prejudiciais), isto é, o seu objetivo é prevenir. “A segurança no trabalho está relacionada com a prevenção de acidentes e com a administração de riscos ocupacionais” (MARRAS, 2007, p. 208). Algumas organizações tratam a segurança no trabalho como uma prioridade fundamental.

Os programas de saúde começaram a atrair a atenção muito recentemente. As consequências de programas inadequados são perfeitamente mensuráveis: aumento de pagamentos por indenizações, aumento dos afastamentos por doença, aumento dos custos de seguros, aumento do absenteísmo e rotatividade do pessoal, baixa produtividade e baixa

qualidade, além de pressões sindicais. “Higiene e Segurança no trabalho, reduzidas a uma expressão simples, são medidas de proteção das pessoas e dos bens da empresa” (TOLEDO, 1978, p.160).

- *Segurança no trabalho*

Como explica (CHIAVENATO, 2005), a segurança no trabalho envolve três áreas principais de atividade: prevenção de acidentes, prevenção de incêndios e prevenção de roubos, abordaremos a primeira delas:

Prevenção de Acidentes: A segurança do trabalho está relacionada com a prevenção de acidentes e com a administração de riscos ocupacionais. Sua finalidade é profilática no sentido de antecipar-se para que os riscos de acidentes sejam minimizados.

Um programa de segurança no trabalho requer as seguintes etapas:

1.	Estabelecimentos de um sistema de indicadores e estatísticas de acidentes.
2.	Desenvolvimento de sistemas de relatórios de providências.
3.	Recompensas aos gerentes e supervisores pela administração eficaz da função de segurança.
4.	Desenvolvimento de regras e procedimentos de segurança.

Quadro 01 - Programa de segurança no trabalho

Fonte: Chiavenato (2005)

Prevenção de Acidentes: Anualmente são divulgadas as estatísticas de acidentes ocorridos no país com o número de mortos, feridos, aleijados, incapacitados para o trabalho e incapacitados para a vida normal. São perdas desastrosas

Conforme explica Marras (2011), acidente é um fato não premeditado do qual resulta dano considerável, é uma ocorrência numa série de fatos que, sem intenção, produz lesão corporal, morte ou dano material. Essas definições consideram o acidente como um fato súbito, inesperado, imprevisto (embora algumas vezes previsível) e não premeditado ou desejado, e, ainda como causador de dano considerável, embora não especifiquem se trata de dano econômico (prejuízo material) ou de dano físico às pessoas (dor, sofrimento, invalidez, ou morte).

Os acidentes no trabalho são classificados em:

1. *Acidente sem afastamento*: Após o acidente, o empregado continua trabalhando e sem qualquer sequela ou prejuízo considerável.
2. *Acidente com afastamento*: É o acidente que provoca o afastamento do empregado do trabalho. Pode ser classificado em:
  - a. *Incapacidade temporária* – Provoca a perda temporária da capacidade para o trabalho e as sequelas se prolongam por um período do menor do que um ano. No retorno ao trabalho assume função sem qualquer redução da sua capacidade de trabalho.
  - b. *Incapacidade parcial permanente* – Provoca a redução parcial e permanente para o trabalho e as sequelas se prolongam por período maior do que um ano. É geralmente motivada por:
    - Perda da audição ou redução funcional de um ouvido.
    - Perda da visão ou redução funcional de um olho.
    - Perda de qualquer membro ou parte do mesmo.
    - Perda de qualquer membro ou parte do mesmo.
    - Quaisquer outras lesões orgânicas, perturbações funcionais ou psíquicas que resultem, na opinião do médico, em redução de menos de três quartos de capacidade de trabalho.
  - c. *Incapacidade permanente total* – Provoca a perda total, em caráter permanente, da capacidade de trabalho. É geralmente motivada por:
    - Perda da audição de ambos os ouvidos ou, ainda, redução em mais da metade de sua função.
    - Perda da visão de um olho, simultânea à perda anatômica ou impotência funcional de uma das mãos ou de um pé.
    - Perda anatômica ou impotência funcional de mais de um membro de suas partes essenciais (mão ou pé).
    - Perda da visão de ambos os olhos.
    - Perda da visão de um olho com redução em mais da metade da visão do outro.
    - Quaisquer outras lesões orgânicas, perturbações funcionais ou psíquicas permanentes que ocasionem, sob opinião médica, a perda de três quartos ou mais da capacidade para o trabalho.

d. *Morte*: O acidente provoca a morte do empregado.

Segundo Chiavenato (2004), em todo acidente de trabalho estão presentes os seguintes elementos que causam os acidentes de trabalho:

a)	<i>Agente</i>	É definido como o objeto ou substância diretamente relacionados com a lesão, como a prensa, a mesa, o martelo, a banheira, etc.
b)	<i>A parte do agente</i>	É a parte do agente que está diretamente associada ou relacionada com a lesão, como o volante, o pé da mesa, o cabo do martelo, o piso da banheira, etc.
c)	<i>A condição insegura</i>	É a condição física ou mecânica existente no local, na máquina, no equipamento ou na instalação e que leva à ocorrência do acidente
d)	<i>O tipo de acidente</i>	É a forma ou o modo de contato entre o agente do acidente e o acidentado, ou ainda, o resultado desse contato como as batidas, tombos, escorregões, choques, etc.
e)	<i>O ato inseguro</i>	É a violação de procedimento aceito como seguro, ou seja, deixar de usar equipamentos de proteção individual, distrair-se ou conversar durante o serviço, fumar em área proibida, lubrificar ou limpar máquina ligada ou em movimento.
f)	<i>O fator pessoal de insegurança</i>	É qualquer característica, deficiência ou alteração mental, psíquica ou física, acidental ou permanente que permite o ato inseguro.

Quadro 02 - Elementos que causam os acidentes de trabalho

Fonte: Chiavenato (2004)

Spector (2010, p. 414) fala em custos dos acidentes quando estes envolvem vidas humanas parece no mínimo inapropriado. A vida ou a integridade física de uma pessoa não se pagam. “Contudo, além das lamentáveis perdas humanas, os acidentes também provocam perdas financeiras para o acidentado, para sua família, para a organização e para a sociedade”. O acidente constitui um fator altamente negativo e suas causas e custos devem ser analisados para se removerem eventuais condições inseguras ou atos inseguros. O seguro de acidentes do trabalho cobre apenas os gastos com despesas médicas e indenizações ao acidentado, mas não repõe a capacidade humana para o trabalho.

Na norma Regulamentadora nº 18, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) estabelece os conceitos de custo direto e indireto do acidente de trabalho. O custo direto do acidente é o total das despesas decorrentes das obrigações para com os empregados expostos aos riscos inerentes ao exercício do trabalho, como as despesas com assistência médica e hospitalar aos acidentes e respectivas indenizações, sejam estas diárias ou por incapacidade permanente. Em geral, estas despesas são cobertas pelas companhias de seguro (ZOCCHIO, 1996).

O custo indireto do acidente de trabalho, segundo a ABNT, envolve todas as despesas de fabricação, despesas gerais, lucros cessantes e demais fatores cuja incidência varia conforme o tipo de indústria. Já o Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS), inclui no custo indireto do acidente do trabalho os seguintes itens: gastos do primeiro tratamento médico, despesas sociais, custo do tempo perdido pela vítima, perda por diminuição do rendimento profissional no retorno do acidentado ao trabalho, perda pelo menor rendimento do trabalhador que substitui temporariamente o acidentado, cálculo do tempo perdido pelos colegas de trabalho para acudir a vítima (CHIAVENATO 2004, p. 389).

#### ● *Atribuições da CIPA*

Marras (2007) explica que essa comissão tem por objetivo observar e relatar as condições de risco nos ambientes de trabalho e solicitar medidas para reduzir, até eliminar, os riscos existentes ou neutralizá-los, bem como discutir os acidentes ocorridos na organização. Outra responsabilidade da CIPA é promover campanhas de esclarecimento aos trabalhadores quanto aos riscos dentro de cada local de trabalho e uso adequado das máquinas ou ferramentas.

Dentre várias, constituem algumas atribuições normais da CIPA:

- “Promover inquéritos para averiguação de circunstâncias e causas de todos os acidentes no trabalho ocorridos na empresa” (FERREIRA, 1988, p.290).
- Submeter o empregado às recomendações necessárias de segurança para que acidentes não mais se verifiquem.
- Estimular o interesse do pessoal para as questões de prevenção de acidentes.
- Preparar equipes encarregadas dos serviços de combate a incêndios e primeiros socorros.
- Fiscalizar a observância de regulamentos, organizadas pela própria Administração, relativos à higiene e segurança no trabalho.
- Providenciar todas as informações necessárias de instruções na empresa que sege de conhecimento geral dos empregados.
- Promover reuniões de empregados, com palestras e professores sobre prevenção de acidentes e da proteção adequada.

- Sugerir a Administração da Empresa recompensas a pessoas que trazerem sugestões sobre o assunto.
- “Realizar as estatísticas dos acidentes ocorridos no mês, as quais deverão fazer parte das respectivas atas das reuniões (FERREIRA, 1988, p. 291).

Ferreira (1988), explica:

Nela, combinado esforços, em estreita cooperação, empregador e empregados se propõem, juntos, á busca de um só objetivo: proteção maior, mais eficiente e mais imediata àqueles que, trabalhando, estão expostos a eventuais riscos ou sacrifícios de saúde, muitas vezes irreparáveis.

Como órgão que cumpre fiscalização e observância e cumprimento das medidas gerais de higiene e segurança, a CIPA, não apenas como meio destinado à proteção do trabalhador, representando também a tranquilidade para a empresa (ZOCCHIO, 1996).

#### *2.1.1.6 Processos de monitorar pessoas: Banco de Dados e Sistemas de Informações Gerenciais*

Monitorar significa seguir, acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas dentro de determinados limites de variação. Os processos de monitoração estão relacionados com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados através da atividade das pessoas que compõem a organização (CHIAVENATO, 2005).

Chiavenato (2004) explica os processos de monitoração podem receber uma abordagem tradicional, na medida em que seguem o paradigma da Teoria X (desconfiança a respeito das pessoas e controle sobre seu comportamento) e o paradigma da Teoria Y (confiança a respeito das pessoas e incentivo ao seu comportamento).

A Figura 6 abaixo explica as posturas adotadas de cada teoria.



Figura 6 - Monitorar pessoas

Fonte: Chiavenato (2005)

Os processos de monitoração estão relacionados com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados através da atividade das pessoas que compõem a organização. Uma das mais importantes estratégias para a gestão de pessoas reside na intensa comunicação e retroação com os funcionários. O sistema de informação proporciona a visibilidade adequada para que gerentes de linha e funcionários possam navegar e trabalhar frente a metas e objetivos mutáveis e complexos (CASADO, 2002).

A base de todo sistema de informação é o banco de dados. O banco de dados funciona como um sistema de armazenamento e acumulação de dados devidamente codificados e disponíveis para o processamento e obtenção de informações. Dados são os elementos que servem de base para a formação de juízos ou para a resolução de problemas. Um dado é apenas um índice ou um registro (MARRAS, 2007).

## 2.2 LIDERANÇA

A liderança constitui um aspecto muito importante da administração, mas não é tudo. É exigido dos administradores planejar e organizar, por exemplo, mas o papel fundamental de um líder é influenciar os outros para buscarem, de maneira entusiástica, os objetivos definidos. Isto significa “que bons líderes podem ser maus administradores, caso seus

planejamentos precários façam com que seus grupos movam-se nas direções erradas” (DAVIS; NEWSTROM, 1992, p. 150).

A liderança é a influência interpessoal exercida em situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou mais objetivos específicos. A liderança é a capacidade de influenciar as pessoas a fazerem o que devem. A definição de liderança envolve duas dimensões: a primeira é a capacidade presumida de motivar as pessoas a fazerem o que precisa ser feito. A segunda é a tendência dos seguidores de seguirem quem eles percebem como instrumentais para satisfazerem os próprios objetivos pessoais e necessidades (MARRAS, 2011).

Segundo Fiorelli (2011) o processo de liderança é bastante complexo. Por isso seus estudos costumam basear-se em diferentes abordagens, sendo que três delas são as mais discutidas. A primeira vê a liderança como uma combinação de traços pessoais:

O que implica admitir que os líderes já nascem feitos. Uma das primeiras abordagens dessa natureza foi elaborada no final do século passado e é conhecida como a teoria das características que diferenciam os “grandes homens” das massas e foi muito importante para explicar a conduta de líderes. Sua aceitação, por sua vez, no âmbito das empresas, tem implicações práticas. A principal refere-se à maior valorização conferida à seleção do que ao treinamento (GIL, 2001).

A segunda enfatiza o comportamento do líder, a principal consequência prática dessa nova abordagem foi ênfase que passou a ser conferida ao treinamento, segundo ela, os comportamentos podem ser aprendidos, ficou claro admitir que as pessoas treinadas nos comportamentos de liderança seriam capazes de obter melhores resultados.

E a terceira pressupõe que as condições que determinam a eficácia da liderança variam de acordo com a situação, é um processo de influência nos demais para que trabalhem com entusiasmo para cumprir seus objetivos. É o fator decisivo que ajuda as pessoas ou grupos a descobrirem as suas metas e que depois as motiva no cumprimento dos propósitos estabelecidos (ROBBINS, 2002)

Spector (2010) conceitua a liderança como a forma pela qual se configura a compreensão da natureza de uma ação organizada e suas possibilidades. Na realidade, o conceito e a prática da liderança, bem como as diferentes formas de direção e controle acham-se tão poderosamente arraigados no pensamento popular que a ausência de liderança é frequentemente vista como uma ausência de organização.

Como as empresas podem ser consideradas predominantemente formadas de grupos de pessoas que precisam ser coordenadas em seus esforços individuais, a fim de que metas e

objetivos sejam alcançados, cada dia mais se tem valorizado aqueles que usam com eficácia seus recursos pessoais no cumprimento das responsabilidades de bem dirigir subordinados (BERGAMINI; CODA, 1997).

È correto afirmar que o líder nasce feito ou que se possa formá-lo. Muitas variáveis, não somente individuais, como também ambientais, devem-se cruzar para que se possa observar o fenômeno da liderança: A pesquisa moderna apresenta o mito do “líder nato”, bem como não se pode concluir que se consiga fazer de qualquer indivíduo um verdadeiro líder, pois existem várias características necessárias para tornar-se um e, uma delas, é ser um constante motivador (SPECTOR, 2010).

Para Limongi-França; Arrelano (2002), liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas. O núcleo desse processo de interação humana é composto do líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social. O processo de liderança se verifica em infinitas situações: na família, na política, no trabalho, na escola, no esporte, no comércio, na vida pública, ou em espaços privados. Ao observar o processo de liderança em qualquer dos espaços sociais, nota-se que toda pessoa é capaz de exercer influência sobre as outras, e portanto, que toda pessoa é, potencialmente, um líder.

Mesmo quem não é líder pode influenciar outras pessoas, mas os líderes exercem uma influência desproporcional, ou seja, o líder tem mais influência do que aquele que não é líder. “Dentro de uma organização, os líderes estão frequentemente associados a cargos de supervisão, porém, ser um supervisor não garante que você será capaz de influenciar os outros” (SPECTOR, 2002, p. 330).

Existe uma diferença entre gerência, e liderança, ao falar do assunto Chiavenato (2004, p. 136-137) enfatiza que um bom gerente necessariamente deve ser um bom líder, já um líder não ocupará necessariamente um cargo gerencial. Isso ocorre porque a liderança esta associada a um fenômeno social e o autor define como “uma influência interpessoal dirigida pela comunicação, para a execução de um objetivo específico”. Já uma pessoa que ocupa uma posição de liderança exerce, influência através da autoridade, que lhe confere um poder legítimo independente do cargo, e o processo de influência ocorre em função do relacionamento interpessoal, onde uma pessoa tenta mudar de maneira intencional o comportamento de outra.

Ao falar sobre liderança, Vergara (2003) destaca três teorias como sendo as principais: A teoria dos traços de personalidade, a teoria dos estilos de liderança, e a teoria contingencial ou situacional.

Segundo Vergara (2003, p. 75) a teoria dos traços de personalidade “exerceria influência sobre indivíduos e grupos quem nascesse com traços de personalidade, traços físicos, intelectuais, sociais e relacionados com tarefa”. Os traços físicos seriam aparência, estatura, energia, força física, já os intelectuais seriam adaptabilidade, entusiasmo, autoconfiança, os traços sociais a cooperação, as habilidades interpessoais, e as habilidades administrativas, e os traços relacionados com a tarefa o impulso de realização, a persistência e a iniciativa.

Robbins (2002, p. 309) explica a segunda teoria, apresentando três estilos de liderança: o autocrático, o democrático e o laissez-faire. O autocrático é aquele que ilustra o célebre ditado: “manda quem pode, e obedece quem tem juízo”, onde a tomada de decisão está centralizada no líder, o democrático é aquele que busca a participação, onde as decisões são tomadas mediante a consulta do grupo, e o liberal onde existe uma liberdade para a tomada de decisão tanto em grupo como individual, com uma mínima participação do líder.

Para Gil (1994, p. 129) a abordagem do comportamento, qualquer que seja o modelo adotado, supõe que um estilo de liderança é melhor que outro ”a teoria contingencial ou situacional procuram identificar o peso de cada um dos fatores em determinado conjunto de circunstâncias e prever o estilo de liderança que será mais eficaz”.

Já para Vergara (2003, p. 78) a teoria contingencial ou situacional como sendo “um fenômeno que depende do líder, dos seguidores e da situação”, ou seja, tira-se o foco da figura do líder apenas, para discutir o fenômeno da liderança num todo, afirma que sendo liderança uma relação não se pode falar em líder sem se falar em liderados, e não se pode falar em poder sem falar sobre quem ele é exercido.

### 2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

É possível perceber que a questão da QVT engloba diversos fatores, os quais estão interligados. A QVT envolve inúmeros fatores, dentre eles: a satisfação com o trabalho executado e o salário oferecido, o relacionamento do funcionário dentro do grupo e nas organizações, e a liberdade de cada funcionário de tomar qualquer tipo de decisão sem que prejudique a organização (BOOG, 2001).

O homem desde sempre vive de seu trabalho, essa relação trabalho, organização e indivíduo têm que ser saudável, respeitosa, prazerosa e compromissada, as pessoas, para

assumirem este entrelaçamento, precisam estar com saúde, felizes e com qualidade de vida (TOLEDO, 1992).

O trabalho, no decorrer da história, foi ocupando a maior parte do tempo do ser humano. O que de início era para suprir suas necessidades básicas de subsistência, passa a ser, principalmente após a Revolução Industrial, o ponto central da vida do homem. O homem, desta forma passa maior parte de sua vida em seus locais de trabalho, dedicando sua força, energia e esforços para as organizações. Ou seja, disponibilizando maior parte do seu tempo ao trabalho do que propriamente com suas famílias e amigos (RODRIGUES, 1994).

Indo mais além, mesmo quando o homem tenta “se desligar”, não estando no local de trabalho e nem mesmo “conectado”, utilizando os recursos tecnológicos, mesmo assim, a vida do homem gira em função do trabalho. O nível de depressão por resultados, a concorrência e a complexidade por um espaço no mercado, fazem com que o trabalho seja uma constante na vida do homem moderno (GIL, 2001).

Para, Marras (2007)

A organização, por outro lado, percebe cada vez mais, a importância do ser humano para o alcance de resultados. Pois a capacidade de raciocínio, de criatividade, de solucionar problemas, está presente nas pessoas e não nas máquinas. Ao longo do tempo, o trabalho ganhou importância crescente na vida das pessoas, ocupando um espaço cada vez maior, passando a ser determinante para sua sobrevivência e qualidade de vida. Atualmente, a atividade laboral ganha representatividade até no convívio social dos indivíduos, no sentido de que a empresa onde trabalha passa a fazer parte de sua representação.

Segundo Rodrigues (1994), a humanização no ambiente de trabalho e a sustentabilidade são temas em evidência em todo o mundo na atualidade. A qualidade de vida no trabalho, desde a década de 50 é foco de vários estudos, considerando um assunto de importância fundamental para as empresas, antes até do que as concepções inovadoras de gestão. Analisa-se a QVT como uma estratégia a ser desenvolvida num contexto altamente competitivo, no qual as empresas que se adequarem mais rapidamente asseguram maior produtividade e rentabilidade.

Hipólito (2002) explica que:

As empresas descobrem gradativamente que as pessoas que atuam em seu interior representam um patrimônio grandioso e decisivo para sua sobrevivência. Daí a importância que deve ser atribuída ao bem estar desses funcionários no ambiente de trabalho, como forma de alcançar benefícios para todos, especialmente para a organização, através de maior produtividade e desempenho.

Conforme explica Rodrigues (1994) a Qualidade de Vida no Trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência. Com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa. Somente com a sistematização dos métodos de produção, nos séculos XVIII e XIX, as preocupações com as condições de trabalho e a influência destas na produção e moral do trabalhador vieram a ser estudadas de forma científica.

Durante muito tempo, desde o aparecimento do conceito de qualidade, seu uso foi bastante restrito nas empresas e de responsabilidade gerencial bem definida. A partir da década de 90, entretanto, a qualidade passou a ser encarada como responsabilidade de todos, e o gerente de recursos humanos passou a ser considerado em muitas empresas o gerente da garantia da qualidade. Tanto é que, em algumas dessas empresas, a área de recursos humanos é que coordena o programa de qualidade (GIL, 2001).

Segundo o autor Fischer (2002)

Qualidade de vida está presente no dia-a-dia das pessoas, que buscam uma melhoria nas condições de vida e um maior bem estar e sensação de satisfação. Qualidade de vida não se refere somente a prática de exercícios físicos e cuidados com a saúde, mas também a diversos fatores que determinam se uma pessoa leva ou não uma vida adequada, de acordo com seus padrões pessoais. Vivemos numa sociedade em mudanças e num momento excitante para as organizações. A sociedade percebe que a Qualidade de Vida e a Saúde são ativos importantes, envolvendo dimensões física, intelectual, emocional, profissional, espiritual e social.

Conforme Chiavenato (2004), para alcançar qualidade e produtividade, as organizações precisam ser dotadas de pessoas participantes e motivadas nos trabalhos que executam e recompensadas adequadamente por sua contribuição. Assim a competitividade organizacional passa obrigatoriamente pela qualidade de vida no trabalho. Para atender ao cliente externo, não se deve esquecer o cliente interno. Para conseguir satisfazer ao cliente externo, as organizações precisam antes satisfazer a seus funcionários responsáveis pelo produto ou serviço oferecido.

Conhecer e implantar um sistema de Qualidade de Vida no Trabalho é extremamente importante e necessária àquelas empresas que almejam o sucesso e a sobrevivência no mercado. Pois traz resultados positivos, tanto para o empregado, na forma de uma vida mais saudável e satisfatória, como para a empresa, na forma de retenção de seus colaboradores, redução no absenteísmo, melhorias no clima organizacional, nos relacionamentos, na produtividade e nos resultados (FISCHER, 2002).

Para Chiavenato, (2005) o conceito de QVT, refere-se a preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas. A QVT assimila duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e a satisfação no trabalho e, de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos potenciadores sobre a produtividade e a qualidade.

### **2.3.1 Origem e evolução de QVT**

O século XX caracteriza-se pelo desenvolvimento e preocupações com relação ao tema indivíduo X trabalho. Em um primeiro momento, na década inicial do século, a racionalização do trabalho a partir de métodos científicos foi predominante onde o objetivo maior era a elevação da produtividade e consequentemente maiores ganhos para a empresa (MARRAS, 2007).

Nas três décadas seguintes a preocupação básica foi o estudo do comportamento do indivíduo e sua satisfação em um contexto, em principio contraditório aos seus interesses. Essa primeira metade do século apresenta dois momentos distintos: de um lado uma concepção voltada à produtividade e de outro a preocupação com a satisfação do colaborador (CASADO, 2002).

A partir dos anos de 1950 é que surgem as primeiras teorias que associavam esses dois elementos. Basicamente, pensava-se que não só era possível unir a produtividade à satisfação, como o bom desempenho do colaborador lhe proporcionava satisfação e realização. Nos anos de 1960, com a sociedade vivendo um turbilhão social, diante dos questionamentos do funcionamento de suas estruturas, favorece o desenvolvimento de estudos voltados para a qualidade de vida do colaborador (VROOM, 1997).

Nos anos de 1970, quando se desenvolvia um projeto sobre o desenho de cargos, Louis Davis criou o termo qualidade de vida no trabalho – QVT. Para ele, qualidade de vida no trabalho refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos colaboradores no desempenho de suas tarefas (LIMONGI – FRANÇA; ARRELANO (2002).

Rodrigues (1994) pontuam que o surgimento do desenvolvimento histórico da QVT só ocorreu no final da década de 60, quando a sociedade norte-americana passou a se questionar sobre os efeitos do emprego da saúde e bem estar dos trabalhadores, preocupação esta que se

expandiu para a nossa sociedade, onde se enfocou os efeitos no bem estar psicológico e na produtividade geral das organizações.

Segundo Limongi – França; Arrelano (2002) até metade do século XX, as pessoas trabalhavam para “ganhar a vida”, hoje é o trabalho que ganha à vida de grande parte das pessoas. É inquestionável, mas correto afirmar que, nos dias atuais a maioria das pessoas é consumida pelo trabalho, tornando-o uma finalidade na vida humana. A qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início da sua existência. Com outros nomes, em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao colaborador no desempenho de suas tarefas.

Milkovich e Boudreau (2000) explicam que, nos dias atuais, é inevitável que o colaborador necessite de um ambiente de trabalho favorável, a fim de obter maior tranquilidade para efetuar suas atividades com êxito e sem estresse. Um colaborador que não possui remuneração e benefícios compatíveis às suas necessidades, acaba por ter, em sua vida pessoal, maiores conflitos e desavenças. A qualidade de vida no trabalho é essencial para uma vida com qualidade.

### **2.3.2 Conceitos de QVT**

Atualmente o conceito de QVT envolve tanto os aspectos físicos e ambientais como os aspectos psicológicos do local de trabalho. Ela tem sido utilizada para medir o grau de satisfação das pessoas no ambiente de trabalho. Ela defende que para alcançar bons níveis de qualidade as organizações precisam de pessoas motivadas, saudáveis e felizes (GIL, 2001).

De acordo com Davis & Newstrom (1992, p. 146), “por qualidade de vida no trabalho queremos dizer os pontos favoráveis e desfavoráveis de um ambiente de trabalho para as pessoas. A proposta básica é desenvolver ambientes de trabalho que sejam tão bons para as pessoas como para a saúde econômica da organização”. Além disso, segundo “a organização que investe diretamente no funcionário está, na realidade, investindo indiretamente no cliente”.

Segundo Milkovich; Boudreau (2000) o conceito de QVT constitui um conjunto de ações de uma empresa que envolve o diagnóstico e a implementação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, dentro e fora do ambiente de trabalho, no intuito de

propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho.

Para Spector (2010) qualidade de vida no trabalho inclui garantia de saúde e segurança física, mental e social, capacitação para realizar tarefas com bom uso da energia pessoal, é uma compreensão abrangente e comprometida das condições de vida no trabalho. Ela afeta a produtividade individual, atitudes pessoais e o comportamento.

Para Limongi – França, Arrelano (2002) as conceituações em torno do tema, Qualidade de Vida no Trabalho, englobam uma série de variáveis com enfoques no grau de satisfação da pessoa com a empresa, condições ambientais gerais e ambiente físico adequado à saúde, ambiente físico à saúde e qualidade de vida vêm sendo cada vez mais adotados pelas organizações, mobilizando os profissionais de recursos humanos, para tornar o ambiente de trabalho mais produtivo e saudável.

O QVT representa um grande passo à frente em relação à concepção tradicional do trabalho da gerência científica, a qual focaliza principalmente a especialização e a eficiência na execução de tarefas restritas. À medida que evoluiu, a gerência científica utilizou uma divisão total da mão-de-obra, hierarquia rígida e padronização da mesma para alcançar os seus objetivos de eficiência. O desempenho era controlado por uma vasta hierarquia que admitia uma única maneira melhor para se trabalhar, definida pelo pessoal técnico (DAVIS; NEWSTROM, 1992).

Werther e Davis (1983), explica que a QVT hoje é vista de modo estratégico e apresenta condições de proporcionar bem estar ao trabalhador, e melhorar as condições das empresas em vários sentidos, a partir da qualidade do ambiente, até o crescimento da produtividade e dos lucros. Além disso, contribui para diminuir os conflitos entre empregadores e empregados, trazendo maior satisfação para toda a organização.

Milkovich; Boudreau (2000, p. 477) explica que a QVT tem sido utilizada como indicador das experiências humanas no local de trabalho e o grau de satisfação das pessoas que desempenham o trabalho. “O conceito de QVT implica profundo respeito pelas pessoas”. A organização que investe diretamente no funcionário está, na realidade, investindo indiretamente no cliente. “A QVT representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização”.

Chiavenato (2005, p. 449), comenta sobre uma constelação de fatores que envolve a QVT, como:

1. A satisfação com o trabalho executado.
2. As possibilidades de futuro nas organizações.
3. O reconhecimento pelos resultados alcançados.
4. O salário percebido.
5. Os benefícios auferidos.
6. O relacionamento humano dentro do grupo e da organização.
7. O ambiente psicológico e físico de trabalho.
8. A liberdade e responsabilidade de tomar decisões.
9. As possibilidades de participar.

Chiavenato (2005), explica ainda que a QVT envolve aspectos intrínsecos (conteúdo), e extrínsecos (contexto) do cargo. Ela afeta atitudes pessoais e comportamentos relevantes para a produtividade individual e grupal, tais como: motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças.

Segundo, (Gil, 1994, p. 157) ao gerente de recursos humanos cabe convencer a alta administração de que a qualidade pessoal é a base para qualquer outra qualidade. Que os esforços das pessoas são cruciais tanto para a qualidade do produto quanto para a qualidade do serviço. “O melhor ponto de partida para o desenvolvimento da qualidade em uma empresa é o desempenho e atitude dos indivíduos em relação à qualidade. A qualidade pessoal dá início a uma reação em cadeia de sucessivos aprimoramentos de qualidade”. A criação de produtos e serviços de qualidade superior dependem da criação de uma cultura de qualidade que se origina da qualidade pessoal.

Toledo (1992) considera:

Uma busca constante do ser humano obter melhoria da qualidade de vida, representada pelo bem estar, equilíbrio físico, psicológico e social. Assim, a procura para conseguir uma vida mais satisfatória mobiliza profissionais de diversos segmentos, na tentativa de oferecer alternativas que melhorem a qualidade de vida das pessoas.

Observa-se que a competitividade tornou-se uma prioridade para as organizações, por causa das transformações que ocorrem na economia mundial, no meio social e político, na área tecnológica, no setor produtivo e nas relações trabalhistas. Dessa forma, as empresas buscam constantemente melhorias de desempenho, produtividade e sintonia com o ambiente externo, como forma de obter vantagens em relação à concorrência e se destacar no mercado.

Neste contexto, a QVT adquire grande importância como valor intrínseco das ações voltadas para a competitividade relacionada ao bem estar organizacional (BOOG, 2001).

### **2.3.3 Modelos de QVT**

O desempenho no cargo e o clima organizacional representam fatores importantes na determinação da QVT. Se a qualidade do trabalho for pobre, conduzirá à alienação do empregado e à insatisfação, à má vontade ao declínio da produtividade, a comportamentos contraproducentes (como rotatividade, roubo, absenteísmo, sabotagem, militância sindical, etc.). “A qualidade do trabalho elevada conduz a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual as pessoas tendem a aumentar suas contribuições e elevar suas oportunidades de êxito psicológico enquanto a administração tende a reduzir mecanismos rígidos de controle social” (CHIAVENATO, 2005, p. 449).

Segundo, Werther e Davis (1983) a importância das necessidades humanas varia conforme a cultura de cada indivíduo e de cada organização. Portanto, a QVT não é determinada apenas pelas características individuais (expectativas, valores, necessidades) ou situacionais (políticas internas, tecnologia, sistemas de recompensas, estrutura organizacional), mas sobretudo pela atuação sistêmica dessas características individuais e organizacionais. Por essa razão, vários autores apresentam modelos de QVT.

Os modelos de QVT mais importantes são os de Nadler e Lawler; Hackmann e Oldhan; Walton; Westley e Davis & Werther (RODRIGUES, 1994).

#### *2.3.3.1 Modelo de Nadler e Lawder*

Segundo Fleury; Sampaio (2002), Nadler e Lawder ao analisar as origens do movimento da qualidade de vida no trabalho, descrevem a primeira fase da QVT, de 1969 a 1974, como um período em que grande número de pesquisadores, acadêmicos, líderes sindicais e representantes do governo, preocupados com a relação entre os efeitos das atividades profissionais sobre a saúde e o bem-estar das pessoas e sua satisfação no trabalho, começaram a se interessar pelas formas de influenciar a qualidade das experiências vividas pelas pessoas durante o período de trabalho.

Nadler e Lawder definem qualidade de vida no trabalho de acordo com a evolução no tempo e com as diferentes pessoas que o utilizam, isto é, como uma forma de pensar sobre as pessoas, o trabalho e as organizações (FLEURY, SAMPAIO (2002).

Para Nadler e Lawder a QVT está fundamentada em quatro aspectos:

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

Na medida em que esses quatro aspectos são incrementados haverá uma grande melhoria na QVT.

#### *2.3.3.2 Modelo de Hackman e Oldhan*

Apresentam um modelo dedicado ao desenho de cargo. Para eles, a qualidade de vida no trabalho se apoia em características objetivas das tarefas realizadas no ambiente organizacional. Os autores propuseram o “modelo das dimensões básicas da tarefa”. Tal modelo pressupõe que “as dimensões da tarefa” influenciam os “estados psicológicos críticos”, que, por sua vez, determinam os “resultados pessoais e de trabalho”. A “necessidade individual de crescimento”, porém, exerce forças em toda a cadeia de fatores determinantes da QVT (RODRIGUES, 1994, p. 99).

As dimensões do cargo são:

- a) Variedades de habilidades: O cargo deve requerer várias e diferentes habilidades, competências e conhecimentos da pessoa.
- b) Identidade da tarefa: O trabalho deve ser realizado do início até o fim para que a pessoa possa perceber que produz um resultado palpável.
- c) Significado da tarefa: A pessoa deve ter uma clara percepção de como o seu trabalho produz consequências e impactos sobre o trabalho das outras.
- d) Autonomia: A pessoa deve ter responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas, autonomia própria e independência para desempenhar.

- e) Retroação do próprio trabalho: A tarefa deve proporcionar informação de retorno à pessoa para que ela própria possa auto-avaliar seu desempenho.
- f) Retroação extrínseca: Deve haver o retorno proporcionado pelos superiores hierárquicos ou clientes a respeito do desempenho na tarefa.
- g) Inter-relacionamento: A tarefa deve possibilitar contato interpessoal do ocupante com outras pessoas ou com clientes internos e externos.

As dimensões do cargo são determinantes da QVT pelo fato de oferecerem recompensas intrínsecas que produzem à satisfação no cargo e automotivam as pessoas para o trabalho. “Hackman e Oldhan utilizam um modelo de pesquisa sobre diagnóstico do trabalho baseado em um inventário de diagnóstico das características do cargo para medir o grau de satisfação geral e o grau de motivação interna como diagnóstico da QVT” (CHIAVENATO, 2005, p. 450).

#### *2.3.3.3 Modelo de Walton*

É o modelo de QVT constituído pelo maior número de dimensões, enfatizando o trabalho como um todo, não se limitando a abordar somente o ambiente laboral em si, fazendo menção, inclusive, a aspectos presentes na vida de não-trabalho. Ao contrário dos demais modelos clássicos de QVT, Walton procura associar o máximo de dimensões relacionadas ao trabalho, incluindo as dimensões cuja influência na vida do trabalhador ocorra de forma indireta. Isto é, tal influência não é ocasionada pelo trabalho em si, mas pela forma como este é conduzido (CHIAVENATO, 2005).

O modelo de Walton permanece, mesmo após quase quatro décadas da sua publicação, sendo um dos modelos mais utilizados para subsidiar pesquisas quantitativas e qualitativas na área da QV. No Brasil, o modelo de Walton é utilizado em grande escala, superando a utilização dos demais modelos. Este é considerado o mais completo modelo, sendo utilizado, principalmente, por estudiosos da administração de recursos humanos e da psicologia organizacional (RODRIGUES, 1994).

Chiavenato (2005, p. 451), cita que para Walton, existem oito categorias que afetam ao QVT, são elas:

- a) **Compensação justa e adequada:** A justiça distributiva de compensação depende da adequação da remuneração ao trabalho que a pessoa realiza, da equidade interna e da equidade externa.
- b) **Condições de segurança e saúde no trabalho:** Envolve as dimensões, jornada de trabalho e ambiente físico adequado à saúde e bem-estar da pessoa.
- c) **Utilização e desenvolvimento de capacidades:** No sentido de proporcionar oportunidades de satisfazer as necessidades de utilização de habilidades e conhecimentos do trabalhador, desenvolver sua autonomia, autocontrole e de obter informações sobre o processo total do trabalho, bem como retro informação quanto ao seu desempenho.
- d) **Oportunidades de crescimento contínuo e segurança:** No sentido de proporcionar possibilidades de carreira na organização, crescimento e desenvolvimento pessoal e de segurança no emprego de forma duradoura.
- e) **Integração social na organização:** Envolvendo eliminação de barreiras hierárquicas marcantes, apoio mútuo, franqueza interpessoal e ausência de preconceito.
- f) **Constitucionalismo:** Refere-se ao estabelecimento de normas e regras da organização, direitos e deveres do trabalhador, recursos contra decisões arbitrárias e um clima democrático dentro da organização.
- g) **Trabalho e espaço total de vida:** O trabalho não deve absorver todo o tempo de energia do trabalhador em detrimento de sua vida familiar e particular, de seu lazer e atividades comunitárias.
- h) **Relevância social da vida no trabalho:** O trabalho deve ser uma atividade social que traga orgulho para a pessoa em participar de uma organização. A organização deve ter uma atuação e uma imagem perante a sociedade, responsabilidade social, responsabilidades pelos produtos e serviços oferecidos, práticas de emprego, regras bem definidas de funcionamento e de administração eficiente.

Entre os modelos que conceituam QVT, a proposta de Walton aproxima-se da abrangência da definição, englobando os fatores intra e extra-organizacionais, proporcionando uma melhor avaliação do nível de QVT nas organizações. Em um processo de busca do bem-estar, a partir de um olhar sistêmico, o trabalhador não deve apenas ser encarado como um profissional, e sim como um ser completo, que se emociona, que se relaciona, que tem família, amigos, lazer e diversão. Para tanto, há de se ter um equilíbrio entre esses setores,

somente assim se alcançará a tão almejada e falada “Qualidade de Vida” (RODRIGUES, 1994).

#### 2.3.3.4 Modelo de Westley

Publicado em 1979, nos Estados Unidos, com ênfase na abordagem sócio técnica, o modelo de QVT de Westley realiza uma retrospectiva histórica do ambiente laboral, inserindo as dimensões abordadas em seu modelo no contexto do trabalho, articulando-as paralelamente à QVT (RODRIGUES, 1994, p. 88).

Conforme Limongi-França e Arellano (2002) Westley, analisa quatro dimensões relacionadas ao trabalho e suas manifestações no nível individual e no social. Tais dimensões são definidas como econômicas, políticas, psicológicas e sociológicas e se concretizam em indicadores de QVT.

A Figura 7 explica as quatro dimensões analisadas por Westley.

Tipos de reivindicação	Problemática	Agente resolvente	Conseqüências	Formas de reversão
Econômica (1850-1950)	Injustiça	Sindicatos	Insatisfação	Descentralização do poder
			Greves	Compensação justa
			Queda da produtividade	Participação nos lucros e resultados
Política (1850-1950)	Insegurança	Partidos políticos	Insatisfação	Autonomia
		II Guerra Mundial	Queda da produtividade	
Psicológica (1950-?)	Alienação	Agentes de mudança	Descompromisso	Enriquecimento do trabalho
			Absenteísmo	
			Rotatividade	
Sociológica (1950-?)	Anomia	Equipes de alta performance	Sentimento de insignificância	Grupos de trabalho fundamentados na abordagem sociotécnica
			Absenteísmo	
			Rotatividade	

Quadro 03 - Dimensões relacionadas ao Trabalho

Fonte: Limongi-França; Arrelano (2002)

### 2.3.3.5 Modelo de Davis & Werther

O modelo proposto por Davis e Werther está diretamente ligado ao projeto de cargo, tornando este mais interessante e desafiador, considerando fatores ambientais, organizacionais e comportamentais.

Quando se consegue um equilíbrio entre as exigências organizacionais, ambientais e comportamentais e o projeto apropriado do cargo, este resultará em produtividade e satisfação para os funcionários envolvidos.

- Elementos organizacionais do projeto do cargo: Os elementos organizacionais dizem respeito à eficiência. Quando se consegue projetar cargos eficientemente, têm-se trabalhadores altamente motivados e capazes de produzir o máximo em termos de produtividade.
- Elementos ambientais no projeto do cargo: Não se pode deixar de analisar a influência das questões ambientais externas, como a habilidade e disponibilidade de empregados como, também, as expectativas sociais.
- Elementos comportamentais de projeto de cargo: Para proporcionar aos trabalhadores qualidade de vida no trabalho, deve-se considerar os elementos comportamentais que interferem no desenvolvimento de projeto de cargo.

A Figura 8, explica como funcionam os fatores citados acima.

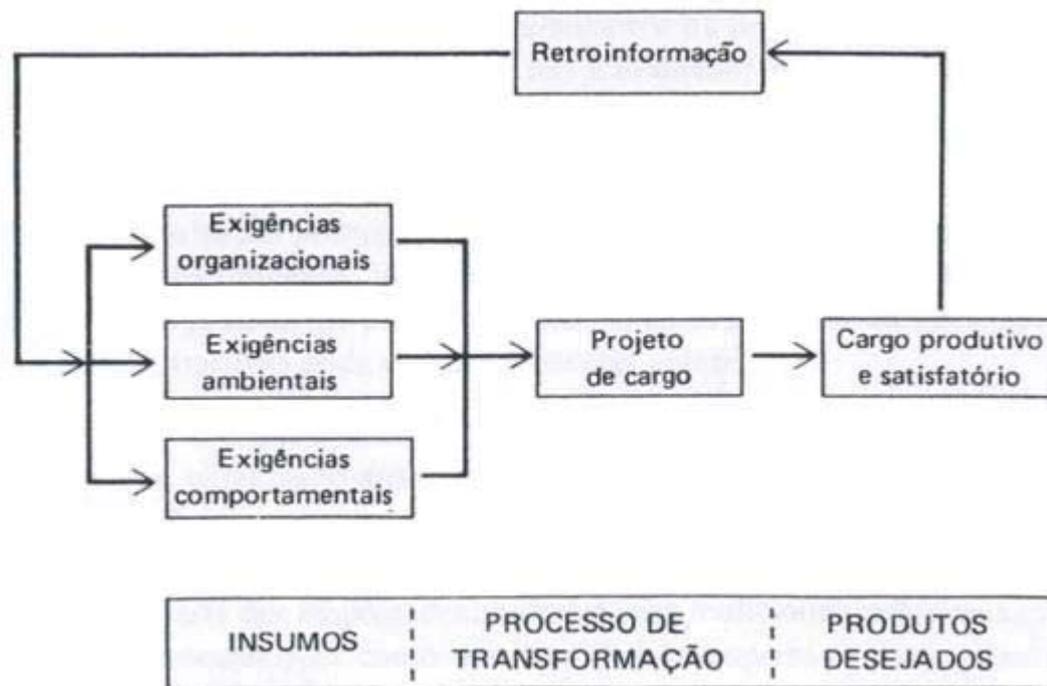


Figura 7 - Fatores Modelo de Davis & Werther

Fonte: Werther; Davis (1983)

A fim de ser compreendido o projeto de cargo, a figura acima, apresenta um arcabouço que identifica as metas do projeto de cargo e as principais exigências que enfrenta. As exigências sobre o projeto de cargo são organizacionais, ambientais e comportamentais. Quando são cuidadosamente consideradas e corretamente combinadas com um projeto apropriado do cargo, o resultado é um cargo produtivo e satisfatório. Mas quando os insumos ou produtos desejados são omitidos, resultam problemas (WERTHER; DAVIS, 1983).

Werther e Davis (1983) explica, que talvez a necessidade mais importante para compreender como o projeto de cargo afeta a qualidade de vida no trabalho seja este ponto óbvio, os cargos são o elo entre as pessoas e a organização. As vagas de cargos são a razão pela qual as organizações necessitam de recursos humanos.

## 2.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COMO FORMA DE GERENCIAMENTO DO ESTRESSE

Spector (2010, p. 429-431) dá o significado de stress “a qualquer estímulo ou mudança no meio externo ou interno gerador de tensão, que ameaça a integridade sociopsicossomática

da pessoa, seja diretamente, por suas propriedades físico e químicas, biológicas ou psicossociais, seja indiretamente, devido seu significado simbólico”. Assim, ele pode ser considerado como um aspecto próprio da vida do dia-a-dia que nasce da interação que o indivíduo experimenta ao meio em que vive.

Situações difíceis que precipitam estados ansiosos, costumeiramente classificadas como propícias ao stress, não devem, necessariamente ser qualificadas como nocivas. As fontes de stress são múltiplas, podendo, de forma ocasional, ou contínua afetar o equilíbrio sadio da personalidade (BERGAMINI; CODA, 1997).

Wagner; Hollenbeck (1999), acredita que exista stress á medida que as exigências do meio ambiente diferem da capacidade de adaptação do indivíduo e á medida que ele dê importância ao fato de ir ou não ao encontro das exigências do seu meio. Essa probabilidade repousa no fato de que as pessoas diferem entre si quanto ás suas próprias reações de defesa do equilíbrio psíquico.

Para Chiavenato (2004), o autoritarismo do chefe, a desconfiança, a pressão das exigências e cobranças, o cumprimento do horário de trabalho, a chateza e monotonia de certas tarefas, o moral baixo dos colegas, a falta de perspectiva de progresso profissional e a insatisfação pessoal não somente derrubam o bom humor das pessoas, com o também provocam o estresse no trabalho. O estresse é a soma das perturbações orgânicas e psíquicas provocadas por diversos agentes agressores como trauma, emoções fortes, fadiga, exposição a situações conflitivas e problemáticas etc. Certos fatores relacionados com o trabalho, como sobrecarga de atividade, pressão de tempo ou relações problemáticas com chefes ou clientes provocam reações como nervosismo, inquietude, tensão etc. Alguns problemas humanos, como dependência de álcool e abuso de drogas, muitas vezes são decorrentes do estresse no trabalho ou na família.

Segundo Chiavenato (2005, p.433), existem duas fontes principais de estresse no trabalho: ambiental e pessoal. Primeiro, uma variedade de fatores externos e ambientais podem conduzir ao estresse no trabalho. “Incluem a programação do trabalho, maior ou menor tranquilidade no trabalho, segurança no trabalho, fluxo do trabalho e o número e natureza dos clientes internos ou externos a serem atendidos.” Pesquisas revelam que o ruído ambiental decorrente de máquinas funcionando, pessoas conversando e telefones tocando contribuem para o estresse em 54% das atividades de trabalho.

O estresse no trabalho provoca sérias consequências tanto para o empregado como para a organização. As consequências humanas do estresse incluem ansiedade, depressão,

angústia e várias consequências físicas como distúrbios gástricos e cardiovasculares, dores de cabeça, nervosismo e acidentes. Em certos casos, envolvem abuso de drogas, alienação e redução de relações interpessoais. Por outro lado, “o estresse também afeta negativamente a organização ao interferir na quantidade e qualidade do trabalho, no aumento do absenteísmo e rotatividade e na predisposição a queixas, reclamações e greves” (SPECTOR, 2010, p. 433-436).

O estresse não é necessariamente disfuncional. Algumas pessoas trabalham bem sob pequena pressão e são mais produtivas em uma abordagem de cobrança de metas. Um nível modesto de estresse conduz a maior criatividade quando uma situação competitiva conduz a novas ideias e soluções. Muitos empregados não se preocupam com uma pequena pressão desde que ela possa conduzir a consequências ou resultados positivos (ROBBINS, 2002).

Segundo Wagner; Hollenbeck (1999) existem várias maneiras de aliviar o estresse, e ele sugere as seguintes medidas para reduzir o estresse:

- a) Relações cooperativas, recompensadoras e agradáveis com os colegas;
- b) Não tentar obter mais do que cada um pode fazer;
- c) Relações construtivas e eficazes com o gerente;
- d) Compreender os problemas do chefe e ajudá-lo a compreender os seus;
- e) Negociar com o gerente metas realísticas para o seu trabalho;
- f) Estude o futuro e aprenda como se defrontar com eventos possíveis;
- g) Encontre tempo para desligar-se das preocupações e relaxar;
- h) Ande pelo escritório para manter sua mente tranquila e alerta;
- i) Verifique os ruídos em seu trabalho e busque meios para reduzi-los;
- j) Saia do escritório algumas vezes para mudar de cena e esfriar a cabeça;
- k) Reduza o tempo em que concentra sua atenção. Delegue rotina e papelório.
- l) Limite interrupções: programe períodos de isolamento e outros de reuniões;
- m) Não fique muito tempo lidando com problemas desagradáveis;
- n) Faça uma relação de assuntos preocupantes. Liste os problemas prioritários e as providências sobre cada um para que não fique rondando sua memória;

Chiavenato (2004), cita e exemplifica métodos para reduzir o estresse, são eles:

- a) Planejamento: o estresse pessoal e da vida no trabalho pode ser administrado através do planejamento, disponha de tempo para planejar seus objetivos pessoais e de carreira;

- b) Exercício físico: exercícios regulares contribuem para a saúde física e ajudam a ultrapassar o estresse, como consequência do condicionamento físico;
- c) Dieta: Estresse prolongado pode reduzir seu suprimento de vitaminas, tornando-o susceptível a doenças;
- d) Biofeedback: é uma técnica terapêutica utilizada no tratamento de dores de cabeça, alta pressão sanguínea, tensão muscular e outros problemas;
- e) Meditação ou relaxamento: filosofias e técnicas asiáticas incluem meditação, meditação transcendental, yoga e zen;
- f) Psicoterapia: uma ampla variedade de técnicas interpessoais é usada para reduzir o estresse com a ajuda de um psicoterapeuta;
- g) Psicanálise: é uma forma de psicoterapia, durante o qual o psicanalista analisa os estratos mais profundos da personalidade para descobrir as raízes do comportamento anormal.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Nesse capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos que permitem compreender os métodos e as técnicas utilizadas para responder o problema de pesquisa, abordando a qualidade de vida com ênfase na satisfação e motivação dos funcionários.

Segundo Diehl e Tatim (2004), a metodologia consiste em estudar e avaliar os diversos métodos, com o intuito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica. Desta forma é possível definir e abordar determinado problema, integrando conhecimento e técnicas para oferecer algumas soluções.

Complementando a ideia, Oliveira (2002) afirma que o método é um instrumento que auxilia o pesquisador a chegar a um determinado resultado, ou seja, são os passos percorridos até alcançar o objetivo traçado anteriormente. E a técnica são os materiais de pesquisa, ou seja, é o suporte físico que auxilia a prática de determinadas habilidades.

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

Quanto aos objetivos da pesquisa, será realizada uma pesquisa descritiva e pesquisa exploratória. Para Diehl e Tatim (2004), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Desta forma são utilizadas técnicas padronizadas de coletas de dados, ou seja, questionários.

Na mesma linha de pensamento, Oliveira (2002), afirma que o estudo descritivo possibilita desenvolver um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas de fenômenos, sua ordenação e classificação, proporcionando também a explicação das

relações de causa e efeito dos fenômenos, ou seja, analisar o papel das variáveis que influenciam ou causam o aparecimento dos fenômenos.

De acordo com Gil (2006) a pesquisa exploratória é o primeiro passo de todo trabalho científico. Sua funcionalidade é proporcionar maiores informações sobre determinado assunto, facilitar a definição de um tema de trabalho, compor os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa. No decorrer da pesquisa exploratória avalia-se a viabilidade de desenvolver uma boa pesquisa sobre determinado assunto.

Quanto à abordagem do problema a pesquisa define-se por ser quantitativa. Uma vez que quantitativa caracteriza-se pelo uso de quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas, com o objetivo de garantir resultado e evitar distorções de análise e de interpretação, possibilitando uma margem de segurança maior quanto às inferências (DIEHL; TATIM, 2004).

É um estudo de avaliação formativa, onde o propósito é melhorar ou aperfeiçoar sistemas ou processos. A avaliação formativa normalmente 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 (ROESCH, 1996).

O procedimento técnico da pesquisa é um estudo de caso. Para Gil (1999 p.72-73) “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetivos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”.

### 3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

Para Lakatos e Marconi (2008, p. 139) “[...] uma variável pode ser considerada como uma classificação ou medida, uma quantidade que varia, um conceito operacional, que contém ou apresenta valores, aspecto, propriedade ou fator, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração”. Segundo, Diehl e Tatim (2004), pode-se entender como variável qualquer coisa capaz de ser classificada em duas ou mais categorias.

A variável constitutiva dessa pesquisa é QVT, que conforme Limongi – França (2002) consiste no conjunto das ações de uma empresa e que envolvem a implantação de melhorias e inovações tanto gerenciais como tecnológicas no ambiente de trabalho.

Já as variáveis operacionais são as oito categorias de Walton: compensação justa e adequada, condições de segurança e saúde no trabalho, utilização e desenvolvimento de capacidades, oportunidades de crescimento contínuo e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida e relevância social da vida no trabalho.

### 3.3 POPULAÇÃO

Segundo Diehl e Tatim (2004), a população ou universo de pesquisa é um conjunto de elementos que podem ser mensurados de acordo com as variáveis que se pretende levantar.

Conforme Lakatos e Marconi (1995) a população a ser pesquisada ou universo da pesquisa, é definida como o conjunto de pessoas que partilham de, pelo menos, uma característica em comum. Dessa forma, o universo dessa pesquisa é formado por vinte funcionários que constituem a empresa Augustin & Cia Ltda da filial de Espumoso – RS. A empresa a qual atua no segmento de produtos e serviços na área de implementos agrícolas, desde 1926.

### 3.4 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS

Para Lakatos e Marconi (2008, p.167), a coleta de dados é a parte da pesquisa onde começa a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, com a finalidade de conseguir coletar os dados previstos. Elas explicam ser uma tarefa que toma mais tempo do que o programado, exigindo paciência do pesquisador o qual precisa ser cuidadoso no registro dos dados coletados. Eles explicam que “outro aspecto importante é o perfeito entrosamento das tarefas organizacionais e administrativas com as científicas, obedecendo aos prazos estipulados [...] facilitando a etapa seguinte.”

São vários os instrumentos de coletas de dados que podem ser usados em uma pesquisa para obtenção dos dados necessários. Na presente pesquisa, utilizou-se o questionário. Gil (1999, p.128) explica que “pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por

escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciais, etc.

O questionário (APENDICE 1) aplicado foi baseado no modelo de Walton que enfatiza o trabalho como um todo, não se limitando a abordar somente o ambiente de trabalho em si, fazendo menção, inclusive, a aspectos presentes na vida de não-trabalho. É o modelo de qualidade de vida no trabalho constituído pelo maior número de categorias.

Ao contrário dos demais modelos de qualidade de vida no trabalho, Walton procura associar o máximo de dimensões relacionadas ao trabalho, incluindo as dimensões cuja influência na vida do trabalhador ocorra de forma indireta. Isto é, tal influência não é ocasionada pelo trabalho em si, mas pela forma como este é conduzido.

Na pesquisa foram aplicados questionários com, 05 questões referentes ao perfil 29 questões fechadas de múltipla escolha e 03 questões abertas, abrangendo as perguntas quanto à qualidade de vida no trabalho, entre os dias 09 e 14 de Outubro.

A aplicação dos questionários ocorreu por contato direto, isto é, entregues pessoalmente os questionários na mão de cada colaborador, por achar necessário explicar e discutir os objetivos da pesquisa. Os colaboradores tiveram um prazo de três dias úteis para a entrega dos mesmos respondidos. Após o recolhimento dos vinte questionários foram tabuladas as respostas, sendo ainda utilizado de fontes bibliográficas abordando obras de vários autores em relação ao assunto estudado.

Os colaboradores deveriam marcar somente uma das alternativas podendo escolher entre:

- 1- Concordo totalmente
- 2- Concordo em parte
- 3- Indiferente
- 4- Discordo em parte
- 5- Discordo totalmente

### 3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Lakatos e Marconi (2008, p. 221) explicam a análise de dados como a “análise crítica dos dados, tentando explicar o fenômeno e as relações existentes entre ele e alguns fatores antecedentes ou independentes, valendo-se de processos matemáticos e estatísticos”. Segundo eles, a interpretação de dados é a “discussão dos resultados encontrados e confrontados com

os obtidos por outros estudiosos, apontando pontos mais importantes e realçando determinados setores”.

Para Diehl e Tatim (2004), uma vez sistematizadas as informações obtidas, cabe ao pesquisador proceder à interpretação, agrupamento e análise dos dados, buscando responder os objetivos que nortearam o trabalho de pesquisa.

Os dados obtidos com a aplicação dos questionários foram analisados a partir de tabelas, ficando assim fáceis de serem visualizados, favorecendo o seu entendimento. A partir da análise e interpretação dos resultados da pesquisa os dados foram corroborados a partir do referencial teórico.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo apresentam-se a caracterização da empresa estudada, os resultados da pesquisa bem como se efetiva a discussão dos resultados, e as sugestões cruzando-se os dados obtidos nos questionários com o referencial teórico pesquisado.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA**

A Augustin & Cia Ltda, iniciou suas atividades em 02 de Setembro de 1926, com a vinda do casal Guilherme e Leopoldina Augustin para Não-Me-Toque, onde abriram sua casa comercial de secos e molhados, tecidos e armarinhos. As atividades de modesta firma individual “Guilherme Augustin” foram se ampliando e na década de 50, com o impulso que lhe foi dado por seus filhos e genros, passou a denominar-se Augustin & Cia Ltda.

Uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada, nome este que ostenta até os dias de hoje. Empresa tradicional, que já na década de 1950 tornou-se uma revenda de tratores, máquinas e implementos agrícolas importados das marcas Fordson Major, Ursus, Zetor e Fendt. Foi também pioneira na importação dos caminhões e caminhonetas da marca Internacional – Harvester e dos jipes WILLYS. Em 1957, inaugurou o seu Posto de Combustíveis da bandeira ESSO, e em 1962 começou a representar os produtos MASSEY FERGUSON.

O sucesso não tardou, sendo que as atividades alcançaram já em 1965 o primeiro lugar em vendas em todo o Brasil, com cento e vinte e seis tratores vendidos. A previsão de 1962 se concretizou com o extraordinário desenvolvimento experimentado pela mecanização agrícola do país nos anos de 1969, 1970, 1971 e 1972. Foram um mil setecentos e trinta e sete tratores

vendidos nestes quatro anos colocando a firma Augustin & Cia Ltda em primeiro lugar no Brasil e entre as maiores no mundo.

Nos últimos anos, a empresa tem se destacado com vários prêmios e distinções, tais como:

- Seis vezes premiada como Concessionária Diamante, pelo Programa Massey Ferguson de excelência de gestão.
- Três vezes premiada pelo programa Dealer Incentive Trip – AGCO Corporation, distinção mundial entre Concessionárias Massey Ferguson.

Hoje, são cinquenta e dois anos de revenda Massey Ferguson e atividades com produtos vinculados a agricultura. A área de abrangência como concessionária Massey Ferguson é de setenta e cinco municípios na região norte do Rio Grande do Sul e mais trinta e sete municípios na região sudeste do Paraná, comercializando, tratores, colheitadeiras, implementos Massey Ferguson, implementos e equipamentos agrícolas de diversas marcas, peças e acessórios, combustíveis, lubrificantes e serviços.

### **Missão**

Empresa voltada ao comércio de produtos e serviços ligados ao agronegócio, visando satisfazer com eficiência as necessidades dos clientes, cumprindo rigorosamente com suas obrigações sociais e legais, primando pela qualificação de seus colaboradores internos.

### **Visão**

Obter a liderança de todos os segmentos de negócio onde atuamos, com eficiência operacional e de gestão.

### **Valores**

- Atender com eficiência e responsabilidade nosso cliente;
- Agregar valor ao negócio do cliente;
- Preservar o patrimônio da empresa, assegurando solidez e lucratividade, com responsabilidade social e respeito às normas internas;
- Valorização, satisfação e crescimento dos colaboradores internos;
- Gestão transparente e com eficácia;
- Comercializar produtos com alta tecnologia, excelente qualidade, e prestar serviços com eficiência, preservando o meio ambiente.

Com sua matriz em Não-me-toque, e filiais em Carazinho, Ibirubá, Espumoso, Sarandi, Marau, Passo Fundo, Tapejara, Arvorezinha no RS e Guarapuava, Mangueirinha, União da Vitória e Pitanga no PR, a empresa Augustin conta hoje com uma área de atuação em 116 municípios nos Estados do RS, SC e Paraná, onde é concessionária exclusiva da marca Massey Ferguson.

A filial estudada foi fundada na cidade de Espumoso RS em Setembro de 1987, a qual comemorou neste ano seus vinte e sete anos.

#### 4.1.1 Práticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa

A empresa Augustin & Cia Ltda possui sete práticas as quais são adotadas com seus funcionários, são elas:

- *Programa interno de recrutamento e seleção*: O recrutamento interno compreende utilizar os recursos disponíveis na própria empresa. Após a divulgação da vaga, são efetuados testes com os funcionários para que possam ser avaliados técnica ou psicologicamente, afim de preencher uma vaga por intermédio do remanejamento dos empregados existentes na empresa.
- *Política interna de T & D*: Os processos de treinamento e desenvolvimento se complementam, pois visam suprir a empresa com as competências de que ela necessita para seu funcionamento. O treinamento é apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento que inclui todas as experiências que fortalecem e consolidam as características dos empregados desejáveis em termos de seus papéis funcionais e o desenvolvimento implica em promover a capacitação permanente do indivíduo, explorando seu potencial de aprendizagem e sua capacidade produtiva, adquiridas através do treinamento, com a obtenção de novas habilidades, conhecimentos e mudanças de comportamento e atitudes.
- *Programa de incentivo interno de “metas e objetivos”*: Este programa visa o somatório de pontos acumulados durante o ano em cada filial, os pontos vão de 600 a 1000, onde terão que realizar vários itens, como por exemplo: objetivo do mês, vendas à vista, inadimplência, horários, reuniões, uniformes, etc. A filial que mais acumular pontos na realização dos itens e alcançar as metas e objetivos implantados

para o ano, no final do mesmo ganhará prêmios e bonificações para todos os funcionários da filial a qual atingiu mais pontos.

- *Programa interno de incentivos de remuneração variada conforme desempenho:* Cada funcionário possui um usuário com matrícula e senha, onde estarão cadastrados vários cursos com testes, o funcionário que melhor nota obter na realização dos mesmos, receberá uma remuneração variada dos demais no final do mês.
- *Programa de plano de saúde aos colaboradores e familiar:* O plano de saúde oferecido pela empresa tem como o principal intuito a melhor qualidade de vida dos seus colaboradores e familiares.

O plano de saúde, UNIMED é um benefício disponibilizado pela empresa para seus colaboradores e para os dependentes dos mesmos, o plano é adquirido pelo colaborador após o contrato de experiência, tempo esse determinado em três meses a partir da data de admissão, o programa consiste em beneficiar o colaborador com consultas, exames, cirurgias e internações. À opções específicas variando de plano básico para o plano semi-privativo conforme escolha do beneficiário, podendo ou não resultar em pagamento do colaborador e seus dependentes.

- *Programa interno de saúde ocupacional:* Tem por objetivo fundamental a preservação do bem estar e integridade física e mental dos trabalhadores. É um programa de assistência médica elaborado pelo médico do trabalho e implantado na empresa em benefício dos funcionários prevenindo os danos causados á sua saúde por condições de trabalho ou agentes nocivos existentes no ambiente.
- *Medicina ocupacional e segurança no trabalho:* Tem como objetivo o levantamento dos riscos no ambiente de trabalho, avaliação potencial dos riscos, sua quantificação ou qualificação e a melhoria das condições de segurança e saúde no meio ambiente de trabalho, informando principalmente o INSS sobre a existência ou não dos mesmos. Este programa informa os empregadores e trabalhadores sobre os riscos, meios para prevenir ou limitar tais riscos e para proteger-se dos mesmos de modo a alcançar altos índices de satisfação em relação à preservação do bem estar e da integridade física e mental dos trabalhadores.

## 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico são apresentados os resultados dos dados coletados a partir de pesquisa de campo realizada na empresa Augustin & Cia Ltda, na cidade de Espumoso, Rio Grande do Sul. O estudo colheu informações com 20 funcionários, tendo como período de aplicação o prazo de 9 a 14 de outubro de 2014. O objetivo da enquete foi analisar a percepção dos colaboradores da empresa quanto à qualidade de vida no trabalho para que, assim, após análise de resultados, seja possível sugerir propostas de melhorias, contribuindo, dessa forma, para um melhor rendimento dos colaboradores bem como satisfação de toda equipe.

A sondagem, entregue aos colaboradores através de questionário impresso e sem necessidade de identificação, teve como fundamentação teórica o modelo de QVT de Walton (conforme tabelas e gráficos abaixo), preocupando-se em diagnosticar os oito fatores que afetam a qualidade de vida no trabalho, visto que essa constatação é de extrema relevância para as empresas e uma estratégia a ser desenvolvida, assegurando maior rentabilidade e produtividade, como já afirmava Rodrigues (1994).

### 4.2.1 Perfil do sujeito da pesquisa

Nesta pesquisa, conforme mencionando anteriormente foram aplicados 20 questionários junto aos funcionários da empresa Augustin & Cia Ltda.

A Tabela 1 demonstra as informações referentes ao gênero dos entrevistados.

Tabela 01 – Gênero

GÊNERO	N.º	%
MASCULINO	16	80
FEMININO	04	20

Fonte: Dados primários (Outubro/ 2014)

A Tabela 1 demonstra o gênero dos respondentes, sendo 16 do sexo masculino e 4 do sexo feminino, fator este que deve ser levado em consideração devido ao fato de a empresa possuir como atividade principal a venda de implementos agrícolas e peças, bem como a assistência técnica, funções estas que ainda são dominadas pelo gênero masculino, uma vez

que não há na cidade ou região, mão de obra feminina qualificada para desempenhar tais tarefas.

A Tabela 2 demonstra as informações referentes à idade dos entrevistados.

Tabela 02 – Idade

IDADE	N.º	%
ENTRE 20 A 30 ANOS	11	55
ENTRE 31 A 40 ANOS	03	15
ENTRE 41 A 50 ANOS	05	25
ENTRE 51 A 60 ANOS	00	0
ACIMA DE 60 ANOS	01	5

Fonte: Dados primários (Outubro/2014)

A tabela 2 demonstra a faixa etária dos 20 colaboradores, público alvo da pesquisa. Através da análise dos resultados, pode-se perceber que a maioria deles são jovens, possuindo de 20 a 30 anos, os quais representam 11 dos 20 respondentes. Apenas 3 colaboradores apresentam idades entre 31 e 40 anos; 5 colaboradores possuem idades entre 41 e 50 anos; e apenas 1 colaborador apresenta idade acima de 60 anos.

Dessa forma, também é possível levantar hipóteses sobre a pouca idade da grande parte dos colaboradores, visto que a luz de Chiavenato (2004), por exemplo, para alcançar a produtividade desejada, as organizações precisam ser dotadas de pessoas participantes e motivadas com os trabalhos que executam. Portanto, a pouca idade associada à maior disposição e adequação às mudanças tecnológicas poderia contribuir para a constante melhoria de desempenho, produtividade e sintonia, contribuindo para o destaque da empresa no mercado.

A Tabela 3 demonstra as informações referentes ao grau de instrução dos respondentes.

Tabela 03 – Grau de instrução

GRAU DE INSTRUÇÃO	N.º	%
ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO	2	10
ENSINO MÉDIO INCOMPLETO	2	10
ENSINO FUNDAMENTAL COMPLETO	1	5
ENSINO MÉDIO COMPLETO	13	65
SUPERIOR COMPLETO	1	5
SUPERIOR INCOMPLETO	1	5

Fonte: Dados primários (Outubro/ 2014)

A Tabela 3 demonstra o grau de instrução entre os colaboradores participantes do projeto de pesquisa. Constatou-se que mais da metade dos colaboradores, ou seja, 13 dos 20 participantes possuem apenas o ensino médio completo; 2 possuem o ensino médio incompleto; 2 possuem o ensino fundamental incompleto; 1 possui o ensino superior incompleto e apenas 1 colaborador possui o ensino superior completo.

Com a análise deste panorama, é possível fazer um breve diagnóstico da falta de possibilidades de aperfeiçoamento, especializações e cursos técnicos voltados à área de trabalho da empresa em questão, na região de abrangência do município. Assim, não havendo busca por qualificação da mão de obra por parte do colaborador, tampouco exigência no ato da contratação por conta da empresa.

A Tabela 4 demonstra as informações referentes ao tempo de trabalho dos colaboradores na empresa.

Tabela 04 – Tempo de trabalho na empresa.

<b>TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA</b>	<b>N.º</b>	<b>%</b>
MENOS DE 1 ANO	2	10
DE 1 A 5 ANOS	9	45
DE 5 A 10 ANOS	2	10
DE 10 A 15 ANOS	3	15
ACIMA DE 15 ANOS	4	20

Fonte: Dados primários (Outubro/2014)

A tabela demonstra o tempo de trabalho do colaborador na empresa alvo do projeto de pesquisa - Augustin e Cia Ltda. Dos 20 respondentes 9 estão na empresa no período de 1 a 5 anos; 4 estão a mais de 15 anos; 3 estão na empresa de 10 a 15 anos; 2 colaboradores estão na empresa de 5 a 10 anos e 2 foram contratados há menos de 1 ano.

A Tabela 5 demonstra as informações referentes ao estado civil dos respondentes.

Tabela 05 – Estado Civil:

<b>ESTADO CIVIL</b>	<b>N.º</b>	<b>%</b>
SOLTEIRO	8	40
CASADO	6	30
VIÚVO	0	0
DIVORCIADO	0	0
UNIÃO ESTÁVEL	6	30

Fonte: Dados primários (Outubro/2014)

Em relação ao estado civil dos respondentes, constatou-se que a maioria são solteiros, ou seja, 8 colaboradores; 6 são casados e 6 possuem união estável.

#### 4.2.2 Qualidade de vida

Neste tópico serão apresentadas as respostas dos colaboradores referente à QVT obtidas na empresa Augustin & Cia Ltda. As questões foram elaboradas a partir do modelo de Walton, explicada por Chiavenato (2005), onde optou-se por apresentar os resultados em oito dimensões: (a) compensação justa e adequada; (b) condições de segurança e saúde no trabalho; (c) utilização e desenvolvimento de capacidades; (d) oportunidades de crescimento contínuo e segurança; (e) integração social na organização (f) constitucionalismo; (g) trabalho e espaço total de vida; (h) relevância social da vida no trabalho.

Para cada pergunta, o colaborador tinha as opções de concordar plenamente, em partes, discordar totalmente, em partes ou ser indiferente, de acordo com o modelo de QVT de Walton.

Para Spector (2010) qualidade de vida no trabalho inclui garantia de saúde e segurança física, mental e social, capacitação para realizar tarefas com bom uso da energia pessoal, é uma compreensão abrangente e comprometida das condições de vida no trabalho. Ela afeta a produtividade individual, atitudes pessoais e o comportamento.

##### *a) Primeira Dimensão: Compensação justa e adequada*

A Tabela 06 demonstra a aferição feita em relação à opinião dos colaboradores consoante à indagação da adequação de seu salário à realidade de mercado.

Tabela 06 – O salário é coerente com a realidade de mercado.

<b>O SALÁRIO É COERENTE COM A REALIDADE DE MERCADO</b>	<b>N.º</b>	<b>%</b>
Concordo plenamente	4	19
Concordo em parte	13	62
Indiferente	0	0
Discordo em parte	3	14
Discordo totalmente	1	5

Fonte: Dados primários (Outubro/2014)

Conforme análise, pode-se verificar que 13 colaboradores acreditam que seu salário está parcialmente de acordo com o mercado, pois concordam em parte, o que demonstra que a maioria dos colaboradores participantes deste projeto de pesquisa não estão plenamente satisfeitos com seus salários. O restante dividiu suas opiniões, sendo que 4 demonstraram-se satisfeitos com o que recebem pelo seu trabalho, uma vez que concordam plenamente com a coerência de seu salário com o mercado. Dos 20, apenas 4 colaboradores não concordam com o salário, pois 3 apontam discordar em parte e 1 discordar totalmente.

Chiavenato (2004) define salário como a retribuição em dinheiro ou equivalente paga pelo empregador ao empregado em função do cargo que este exerce e dos serviços que presta durante determinado período de tempo. O salário representa uma das mais complicadas transações, pois, quando uma pessoa aceita um cargo, ela está se comprometendo a uma rotina diária, a um padrão de atividades e a uma ampla faixa de relações interpessoais dentro de uma organização e, para tanto, recebe salários.

A Tabela 07 objetiva demonstrar o nível de satisfação do colaborador em relação ao salário que recebe da empresa pelos serviços prestados.

Tabela 07 – Estou satisfeito com meu salário se eu o comparar com o dos meus colegas:

<b>ESTOU SATISFEITO COM MEU SALÁRIO SE EU O COMPARAR COM O DOS MEUS COLEGAS</b>	<b>N.º</b>	<b>%</b>
Concordo plenamente	4	20
Concordo em parte	8	40
Indiferente	1	5
Discordo em parte	4	20
Discordo totalmente	3	15

Fonte: Dados primários (Outubro/2014)

Dos 20 respondentes, 8 afirmam concordar em parte com o salário que recebem comparando-o aos salários dos colegas. Fazendo uma correlação com a tabela anterior é possível constatar que referindo-se à comparação com o mercado o número de respostas na opção concordo em parte era maior, ou seja, 13 respondentes.

Dos 20 colaboradores, 4 concordam totalmente com o salário que recebem, número semelhante aos que julgavam seu salário coerente com o valor de mercado. Ainda, pode-se observar que há um número significativo de insatisfações, já que 4 discordam em parte, e 3 estão totalmente descontentes, visto que discordam totalmente. Aliado a isso, ainda há um novo dado, sendo 1 único colaborador que encontrasse na posição indiferente.

Para Hipólito (2002) as práticas de recompensa, historicamente, definem o salário de acordo com o cargo ocupado pelo profissional (como critério principal), possibilitando pequenas diferenciações em função de seu nível de maturidade, tempo de atuação na empresa, conjunto de conhecimentos e habilidades, dentre outros. Para cada nível de complexidade/responsabilidade criado a partir das competências, é possível construir faixas salariais e critérios de evolução dos profissionais ao longo delas. A complexidade da atuação do profissional no conjunto de competências estabelecido pela organização define, portanto, a faixa salarial na qual o profissional será administrado e é um dos elementos de decisão sobre seu posicionamento ao longo da faixa.

A Tabela 08 demonstra a percepção dos colaboradores em relação ao recebimento de boas recompensas e participações em resultados.

Tabela 08 – Recebo da empresa boas recompensas e participações em resultados:

<b>RECEBO DA EMPRESA BOAS RECOMPENSAS E PARTICIPAÇÕES EM RESULTADOS</b>	<b>N.º</b>	<b>%</b>
Concordo plenamente	7	35
Concordo em parte	9	45
Indiferente	1	5
Discordo em parte	3	15
Discordo totalmente	0	0

Fonte: Dados primários (Outubro/2014)

Em relação ao exposto, 9 colaboradores argumentaram não estar totalmente de acordo com a política de distribuição de benefícios e participações nos resultados, respondendo que não concordam em parte; 7 responderam que concordam plenamente, influenciando de maneira positiva a relação de satisfação do colaborador; 3 responderam que discordaram em parte e apenas 1 encontra-se indiferente.

Segundo Robbins (2002) recompensas é um tipo de remuneração variável, uma ferramenta bastante utilizada pelas empresas, mundialmente, que auxilia no cumprimento das estratégias das organizações. O que diferencia esta remuneração daquelas mais tradicionais é que, em vez de pagar o funcionário apenas por seu tempo de trabalho ou cargo exercido, uma parte de remuneração se baseia em alguma medida de desempenho, individual ou organizacional. Complementando a ideia, Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que a participação nos resultados é mais que um esquema de incentivo grupal, ela é parte de uma abordagem ou filosofia empresarial.

A Tabela 09 demonstra a satisfação dos colaboradores em relação aos benefícios extras que recebem da empresa.

Tabela 09 – A empresa oferece benefícios extras (plano de saúde; auxílio-doença):

<b>A EMPRESA OFERECE BENEFÍCIOS EXTRAS</b>	<b>N.º</b>	<b>%</b>
Concordo plenamente	17	85
Concordo em parte	2	10
Indiferente	0	0
Discordo em parte	1	5
Discordo totalmente	0	0

Fonte: Dados primários (Outubro/2014)

Como se observa, dos 20 questionados, 17 afirmam concordar totalmente com os benefícios recebidos; 2 concordam em parte e apenas 1 discorda em parte.

Benefícios são certas regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários à totalidade ou à parte de seus funcionários. Constituem geralmente um pacote de benefícios e serviços que faz parte integrante da remuneração do pessoal (HIPÓLITO, 2002).

Para Marras (2007) denominam-se benefícios o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado.

### ***b) Segunda Dimensão: Condições de segurança e saúde no trabalho***

A Tabela 10 demonstra a opinião do colaborador sobre sua jornada de trabalho semanal.

Tabela 10 – Minha jornada de trabalho semanal (quantidade de horas trabalhadas) é flexível:

<b>MINHA JORNADA DE TRABALHO SEMANAL É FLEXÍVEL</b>	<b>N.º</b>	<b>%</b>
Concordo plenamente	12	60
Concordo em parte	5	25
Indiferente	0	0
Discordo em parte	3	15
Discordo totalmente	0	0

Fonte: Dados primários (Outubro/2014)

O questionário indaga o respondente sobre sua perspectiva em relação à quantidade de horas trabalhadas durante a semana. Dos 20 respondentes, 12 afirmam estar satisfeitos, pois concordaram totalmente; 5 concordam em parte e apenas 3 discordam em parte.

Para Spector (2010), os horários de trabalho fixos ainda são o padrão, mas cada vez mais as organizações têm experimentado os horários flexíveis, que permitem ao funcionário determinar, ao menos parcialmente, as horas do dia em que irá trabalhar. Existem muitas variedades, desde sistemas que exigem apenas que os funcionários trabalhem um número de horas por dia a sistemas que permitem que os funcionários comecem a trabalhar uma hora mais cedo ou mais tarde. Do ponto de vista organizacional, uma vantagem desse sistema é que ele permite aos funcionários cuidar de seus assuntos pessoais em seu horário livre, em vez de no de trabalho. Assim, um funcionário pode ir a uma consulta médica no período da manhã e começar o trabalho mais tarde.

A Tabela 11 segue a mesma linha de pesquisa da anterior, contudo, desta vez, a pergunta é direcionada à carga horária diária.

Tabela 11 – A jornada de trabalho diária é adequada:

<b>A JORNADA DE TRABALHO DIÁRIA É ADEQUADA</b>	<b>N.º</b>	<b>%</b>
Concordo plenamente	16	80
Concordo em parte	3	15
Indiferente	0	0
Discordo em parte	0	0
Discordo totalmente	1	5

Fonte: Dados primários (Outubro/2014)

A Tabela acima demonstra atender mais aos anseios dos colaboradores, uma vez que 16 colaboradores dizem concordar plenamente com a jornada diária de trabalho; 3 concordam em parte com o fato da jornada diária de trabalho ser adequada e apenas 1 discorda totalmente.

As pessoas passam grande parte do dia trabalhando. No Brasil, a maioria trabalha até 8h/dia – alguns setores menos, outros mais. É importante que as pessoas se sintam valorizadas, que sejam notadas por sua contribuição no crescimento das empresas e não como meras máquinas (CHIAVENATO, 2005).

A Tabela 12 demonstra o resultado em relação às boas condições de trabalho que a empresa oferece aos seus funcionários.

Tabela 12 – A empresa se preocupa em oferecer boas condições de trabalho:

<b>A EMPRESA SE PREOCUPA EM OFERECER BOAS CONDIÇÕES DE TRABALHO</b>	<b>N.º</b>	<b>%</b>
Concordo plenamente	15	75
Concordo em parte	5	25
Indiferente	0	0
Discordo em parte	0	0
Discordo totalmente	0	0

Fonte: Dados primários (Outubro/2014)

A Tabela 12 demonstra o resultado em relação à seguinte afirmação: “A empresa se preocupa em oferecer boas condições de trabalho”. Aparentemente, os colaboradores demonstram estar satisfeitos, já que dos 20 colaboradores, 15 concordaram totalmente com a afirmativa, enquanto que, 5 concordam em parte, resultado este que ainda pode ser trabalhado a fim de que se obtenha ainda mais satisfação.

A satisfação no trabalho é uma variável de atitude que mostra como as pessoas se sentem em relação ao trabalho que têm, seja no todo, seja em relação a alguns de seus aspectos (SPECTOR, 2010).

A Tabela 13 questiona os colaboradores sobre as condições físicas (limpeza, organização, luminosidade, ruídos) do local em que trabalham.

Tabela 13 – As condições físicas (limpeza, organização, luminosidade, ruídos) do trabalho são adequadas:

<b>AS CONDIÇÕES FÍSICAS DO TRABALHO SÃO ADEQUADAS</b>	<b>N.º</b>	<b>%</b>
Concordo plenamente	7	35
Concordo em parte	11	55
Indiferente	1	5
Discordo em parte	1	5
Discordo totalmente	0	0

Fonte: Dados primários (Outubro/2014)

Em relação ao questionamento, 11 declararam concordar em parte com essas condições; 7 concordam plenamente; 1 colaborador discorda em parte e 1 encontra-se na posição de indiferente.

Spector (2010) explica que as condições físicas do trabalho tendem a ter efeitos físicos direto nas pessoas. Algumas vezes, esses efeitos são imediatos, mas frequentemente ocorrem após um longo período de tempo. Um ambiente de trabalho agradável pode melhorar o relacionamento interpessoal e a produtividade, bem como reduzir acidentes, doenças,

absenteísmo e rotatividade do pessoal. Fazer do ambiente de trabalho um local agradável tornou-se uma verdadeira obsessão para as empresas bem-sucedidas.

A Tabela 14 demonstra um questionamento muito importante em relação ao trabalho do colaborador, pois coloca em discussão o fato dos equipamentos de segurança, proteção individual e coletiva disponibilizados pela empresa serem ou não adequados.

Tabela 14 – Os equipamentos de segurança, proteção individual e coletiva disponibilizados pela empresa são adequados:

<b>OS EQUIPAMENTOS DE SEGURANÇA, PROTEÇÃO INDIVIDUAL E COLETIVA DISPONIBILIZADOS PELA EMPRESA SÃO ADEQUADOS</b>	<b>N.º</b>	<b>%</b>
Concordo plenamente	15	75
Concordo em parte	5	25
Indiferente	0	0
Discordo em parte	0	0
Discordo totalmente	0	0

Fonte: Dados primários (Outubro/2014)

De acordo com a opinião dos colaboradores, 15 concordam plenamente com a maneira como a empresa trata a segurança do trabalho e se preocupa com o bem-estar de todos, e apenas 5 concordam em parte, fator este que deve ser averiguado, pois a segurança no ambiente de trabalho além de ser uma obrigação do empregador ainda é pré-requisito para segurança e satisfação do colaborador.

Equipamentos de proteção individual são quaisquer meios ou dispositivos destinados a ser utilizados por uma pessoa contra possíveis riscos ameaçadores da sua saúde ou segurança durante o exercício de uma determinada atividade. Um equipamento de proteção individual pode ser constituído por vários meios ou dispositivos associados de forma a proteger o seu utilizador contra um ou vários riscos simultâneos. (SPECTOR, 2010).

A Tabela 15 demonstra um ponto de discussão relacionado ao modo como o colaborador se sente ao realizar seu trabalho, e questiona o fato levantando a hipótese de suas tarefas o deixarem cansado durante o dia enquanto trabalha.

Tabela 15 – Me sinto cansado ao realizar meu trabalho:

<b>ME SINTO CANSADO AO REALIZAR MEU TRABALHO</b>	<b>N.º</b>	<b>%</b>
Concordo plenamente	2	10
Concordo em parte	4	20
Indiferente	4	20
Discordo em parte	3	15
Discordo totalmente	7	35

Fonte: Dados primários (Outubro/2014)

Em relação a este ponto, dos 20 participantes da pesquisa, 7 discordaram totalmente da afirmação, alegando desempenharem suas funções de forma plena sem que suas tarefas o cansem; 4 concordam em parte com a afirmação; 4 são indiferentes em relação a este questionamento; 3 discordam em parte e apenas 2 concordam plenamente, afirmando que sentem-se exaustos ao realizar suas atividades.

**c) Terceira Dimensão: Utilização e desenvolvimento de capacidades**

A Tabela 16 questiona a autonomia do colaborador em seu ambiente de trabalho, ou seja, coloca em pauta as oportunidades que cada um tem de tomar decisões dentro do ambiente corporativo e poder contribuir com ideias e argumentos a fim de cooperar para satisfação de todos e o sucesso da equipe.

Tabela 16 – Posso autonomia (oportunidade tomar decisões) no meu trabalho:

<b>POSSUO AUTONOMIA NO MEU TRABALHO</b>	<b>N.º</b>	<b>%</b>
Concordo plenamente	5	25
Concordo em parte	6	30
Indiferente	4	20
Discordo em parte	2	10
Discordo totalmente	3	15

Fonte: Dados primários (Outubro/2014)

Em relação a possuir ou não autonomia, dos 20 participantes, 6 concordam em parte; 5 concordam plenamente, ou seja, acreditam que possuem liberdade para manifestar suas opiniões e contribuir com as decisões; 4 são indiferentes em relação a este questionamento; 3 discordam totalmente; 2 discordam em parte com a ideia de possuir autonomia nas decisões, isto quer dizer que no ponto de vista dos colaboradores, a equipe diretiva ainda tem de repensar algumas estratégias de cooperação abrindo espaço para novas contribuições.

A Tabela 17 demonstra uma auto-avaliação em relação ao comprometimento do colaborador com as atividades, tarefas e trabalhos que realiza, pois questiona o quanto ele é dedicado em seu trabalho.

Tabela 17 – Sou uma pessoa comprometida com as tarefas/trabalhos/ atividades que realizo:

<b>SOU UMA PESSOA COMPROMETIDA COM AS TAREFAS/TRABALHOS/ ATIVIDADES QUE REALIZO</b>	<b>N.º</b>	<b>%</b>
Concordo plenamente	19	95
Concordo em parte	1	5
Indiferente	0	0
Discordo em parte	0	0
Discordo totalmente	0	0

Fonte: Dados primários (Outubro/2014)

A pesquisa, em partes, chamou atenção, pois ao contrário do que se podia acreditar, não foram todos que concordaram totalmente, 1 dos colaboradores argumentou concordar em parte com sua total dedicação às atividades.

Muitas empresas estão utilizando a competência como uma forma de remuneração. Através das competências de cada indivíduo é possível traçar um parâmetro de diferenciação salarial, influenciando na concretização dos objetivos estratégicos da empresa. Segundo Hipólito (2002) as organizações ficam a cargo de construir um sistema de recompensa que, ao mesmo tempo sejam flexíveis em acompanhar as mudanças ambientais, demonstrem com clareza o que ela espera de seus profissionais, possibilitando que os resultados das ações de cada um concretizem na realização dos objetivos estratégicos da organização.

A Tabela 18 demonstra uma auto-avaliação do colaborador em relação a sua percepção quanto às habilidades para desenvolver várias tarefas em seu trabalho

Tabela 18 – Possuo habilidade para desempenhar várias tarefas em meu trabalho:

<b>POSSUO HABILIDADE PARA DESEMPENHAR VÁRIAS TAREFAS EM MEU TRABALHO</b>	<b>N.º</b>	<b>%</b>
Concordo plenamente	19	95
Concordo em parte	1	5
Indiferente	0	0
Discordo em parte	0	0
Discordo totalmente	0	0

Fonte: Dados primários (Outubro/2014)

Os colaboradores, de fato, avaliaram-se de maneira positiva, bem como já haviam feito em outra pergunta realizada e demonstrada na tabela anterior. Assim sendo, 19 colaboradores afirmaram ter muitas habilidades para desenvolver várias tarefas, enquanto que apenas 1 concordou em parte, como também aconteceu na Tabela 17.

O trabalho e a forma de sua organização são vitais para a administração de RH. As habilidades e as experiências requeridas para o desempenho de uma função orientam o tipo de

educação e treinamento que as pessoas procuram. Em sentido amplo, a função exercida estabelece a remuneração que o indivíduo recebe e, por isso, a qualidade de sua vida financeira. Muitas pessoas encontram no trabalho sua realização pessoal e seu status social (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

A Tabela 19 demonstra a perspectiva do colaborador em relação ao exercício, por parte da empresa, de uma boa avaliação do desempenho deste.

Tabela 19 – A empresa exerce uma boa avaliação de desempenho (ter conhecimento do quão bom ou ruim está o meu desempenho no trabalho):

<b>A EMPRESA EXERCE UMA BOA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b>	<b>N.º</b>	<b>%</b>
Concordo plenamente	9	45
Concordo em parte	7	35
Indiferente	0	0
Discordo em parte	1	5
Discordo totalmente	3	15

Fonte: Dados primários (Outubro/2014)

Em relação ao questionamento acerca do fato da empresa ter conhecimento do quão bom ou ruim está o desempenho do colaborador no trabalho, dos 20 respondentes, 9 acreditam que a organização exerce uma boa avaliação de seu desempenho, concordando, dessa forma, plenamente; 7 concordam em parte, não acreditando que a avaliação de seu desempenho ocorra de forma satisfatória; 3 discordam totalmente e apenas 1 discordam em parte.

Para Carvalho e Nascimento (2004) a avaliação de desempenho nas organizações é um instrumento essencial para as empresas que pretendem analisar os processos de trabalho e suas metas que os funcionários precisam alcançar, pois, é através da avaliação que pode ser observado o desenvolvimento produtivo de uma organização. A avaliação de desempenho é um procedimento que avalia e estimula o potencial dos funcionários na empresa. Seu caráter é fundamentalmente orientativo, uma vez que redireciona os desvios, aponta para as dificuldades e promove incentivos em relação aos pontos fortes.

Segundo Spector (2010) a fim de que os funcionários melhorem e mantenham seu desempenho e suas habilidades, eles precisam que seus supervisores lhes dêem *feedback* sobre seu desempenho no trabalho. Um dos mais importantes papéis dos supervisores é fornecer informações aos seus subordinados em relação ao que esperam deles e como atingir essas expectativas da melhor forma. Os funcionários precisam saber quando estão apresentando

bom desempenho, de modo que possam mantê-lo, e quando não mostram desempenho satisfatório, para que modifiquem seu procedimento.

A Tabela 20, além de traçar um panorama sobre o que pensam os colaboradores em relação à possibilidade (ou não) de atingir as metas da empresa, também avalia a motivação dos colaboradores em relação ao seu crescimento profissional, já que, se acreditarem que as metas traçadas pela empresa são irreais, impossíveis de serem atingidas e/ou superadas com sucesso, certamente irão desmotivar-se e deixarão de buscá-las.

Tabela 20 – As metas propostas pela empresa são realistas e possíveis de serem alcançadas:

<b>AS METAS PROPOSTAS PELA EMPRESA SÃO REALISTAS E POSSÍVEIS DE SEREM ALCANÇADAS</b>	<b>N.º</b>	<b>%</b>
Concordo plenamente	11	55
Concordo em parte	8	40
Indiferente	0	0
Discordo em parte	1	5
Discordo totalmente	0	0

Fonte: Dados primários (Outubro/2014)

Assim sendo, dos 20 colaboradores, 11 afirmaram que as metas da empresa são realistas e possíveis de serem alcançadas, concordando totalmente; 8 não foram tão otimistas e argumentaram concordar em parte com a afirmação; e apenas 1 discorda em parte.

A avaliação de esforços, no entanto, não é fácil, uma vez que exigiria, a rigor, a observação e o acompanhamento dos profissionais ao longo de todo o período de tempo em que se dedicam ao trabalho. Certamente tal método seria inviável, o que leva ao surgimento de alternativas que priorizam a observância dos resultados obtidos pelos profissionais como fruto do esforço, dando origem aos sistemas de avaliação de metas e resultados (HIPÓLITO, 2002).

#### ***d) Quarta dimensão: Oportunidades de crescimento contínuo e segurança***

A Tabela 21 demonstra se os colaboradores acreditam ou discordam do fato de a empresa proporcionar oportunidades de crescimento profissional a seus colaboradores, oferecendo-lhes chances de melhorar de função, conhecimento e financeiramente.

Tabela 21 – A empresa proporciona oportunidades de crescimento profissional:

<b>A EMPRESA PROPORCIONA OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL</b>	<b>N.º</b>	<b>%</b>
Concordo plenamente	8	40
Concordo em parte	7	35
Indiferente	2	10
Discordo em parte	1	5
Discordo totalmente	2	10

Fonte: Dados primários (Outubro/2014)

Dos 20 colaboradores, 8 concordam totalmente que a empresa oferece plenas condições e oportunidades para o crescimento profissional dos colaboradores, todavia, nem todos parecem ser tão otimistas em relação ao futuro de sua carreira, onde 7 entrevistados concordam em parte; 2 afirmaram estar indiferentes em relação à existência ou não de propostas; 2 discordaram totalmente e apenas 1 discorda em parte.

Spector (2010) explica que muitas organizações têm sistemas que permitem aos funcionários a mobilidade para alcançarem posições cada vez mais altas no trabalho.

Dutra (2002) diz que o compartilhamento das decisões sobre carreira apresenta-se como resposta às pressões sobre a organização para obter maior envolvimento das pessoas com o trabalho, torná-las mais responsáveis por seu futuro profissional e adequar o processo de seu desenvolvimento às necessidades da empresa.

A Tabela 22 demonstra o diagnóstico da percepção dos colaboradores em relação aos investimentos que a empresa faz em sua carreira, através de cursos e treinamentos.

Tabela 22 – Os treinamentos que a empresa proporciona são suficientes para realizar meu trabalho:

<b>OS TREINAMENTOS QUE A EMPRESA PROPORCIONA SÃO SUFICIENTES PARA REALIZAR MEU TRABALHO</b>	<b>N.º</b>	<b>%</b>
Concordo plenamente	8	40
Concordo em parte	5	25
Indiferente	1	5
Discordo em parte	2	10
Discordo totalmente	4	20

Fonte: Dados primários (Outubro/2014)

A pergunta também solicita aos colaboradores a opinião sobre a suficiência dos treinamentos para o crescimento em relação ao trabalho desenvolvido, e a maioria dos questionados, ou seja, 8 afirmaram que os treinamentos suprem as necessidades, concordando plenamente; 5 concordam em parte; 4 discordam totalmente; 2 discordam em parte e apenas 1 encontra-se na posição de indiferente.

Segundo Robbins (2002) o treinamento é um método educacional que através dele as pessoas adquirem habilidades, conhecimentos e atitudes para o desempenho de seus cargos. É um método educacional porque visa à formação a preparação das pessoas, e está voltado de modo eminente para o desempenho do cargo. O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização e desenvolvimento de habilidades e competências.

A Tabela 23 demonstra os resultados analisados a partir do questionário aplicado com os colaboradores em relação à oferta de incentivos para que estes continuem investindo em seus estudos ou voltem a estudar.

Tabela 23 – A empresa oferece incentivos de estudo aos colaboradores:

<b>A EMPRESA OFERECE INCENTIVOS DE ESTUDO AOS COLABORADORES</b>	<b>N.º</b>	<b>%</b>
Concordo plenamente	5	25
Concordo em parte	4	20
Indiferente	5	25
Discordo em parte	1	5
Discordo totalmente	5	25

Fonte: Dados primários (Outubro/2014)

Pela primeira vez, os colaboradores demonstraram-se praticamente igualmente divididos. Sendo que 5 concordam plenamente com a afirmativa da empresa oferecer incentivos de estudo; 5 discordam totalmente; 5 estão na posição de indiferente em relação à oferta ou não desta oportunidade, estagnação esta que, talvez, possa ser explicada por não possuírem interesse em uma melhor qualificação ou por não vislumbrarem mudanças concretas após este investimento; 4 concordam em parte e apenas 1 discorda em parte.

#### ***e) Quinta Dimensão: Integração social na organização***

A Tabela 24 apresenta a comunicação interna existente na empresa, verificando, se entre colegas e gestores, ela demonstra ser clara, objetiva e eficaz.

Tabela 24 – A comunicação interna existente na empresa, entre colegas e gestores, é clara, objetiva e eficaz:

<b>A COMUNICAÇÃO INTERNA EXISTENTE NA EMPRESA, ENTRE COLEGAS E GESTORES, É CLARA, OBJETIVA E EFICAZ</b>	<b>N.º</b>	<b>%</b>
Concordo plenamente	6	30
Concordo em parte	11	55
Indiferente	0	0
Discordo em parte	3	15
Discordo totalmente	0	0

Fonte: Dados primários (Outubro/2014)

Decorrente da análise da tabela pode-se afirmar que surge um obstáculo a ser vencido em relação à satisfação do colaborador para que se possa atingir a real qualidade de vida no trabalho.

Dos 20 colaboradores, 11 concordam em parte; 6 concordam plenamente e apenas 3 discordam em parte.

O departamento pessoal é um departamento de serviços, e todas as suas atividades de comunicação meramente suplementam o programa de comunicação mais importante que é entre os supervisores e os empregados. Dentro deste ambiente, o departamento pessoal trabalha para encorajar comunicação aberta através da organização (WERTHER; DAVIS,1983).

A Tabela 25 demonstra mais uma vez uma afirmação que, de certa forma, convida o colaborador a uma auto-avaliação, porque questiona o seu posicionamento enquanto sujeito e agente de mudanças dentro do ambiente corporativo.

Tabela 25 – Existe comprometimento da minha equipe e dos meus colegas com o trabalho:

<b>EXISTE COMPROMETIMENTO DA MINHA EQUIPE E DOS MEUS COLEGAS COM O TRABALHO</b>	<b>N.º</b>	<b>%</b>
Concordo plenamente	9	45
Concordo em parte	7	35
Indiferente	1	5
Discordo em parte	3	15
Discordo totalmente	0	0

Fonte: Dados primários (Outubro/2014)

Dessa forma, tangente à afirmação da existência de “comprometimento da minha equipe e dos meus colegas com o trabalho”, dos 20 respondentes, 9 concordam plenamente; 7 concordam em parte; 3 discordam em parte e apenas 1 encontra-se na posição de indiferente em relação ao quadro, não sabendo se posicionar claramente.

Spector (2010) explica o envolvimento de equipes como a força de entrosamento de um indivíduo e abrange aceitação das metas, disposição para trabalhar com afinco para a equipe e desejo de permanecer nela. Pode-se esperar que um alto envolvimento de equipe esteja associado a um alto desempenho, baixa rotatividade e satisfação.

**f) Sexta Dimensão: Constitucionalismo**

A Tabela 26 demonstra a satisfação dos colaboradores em relação ao cumprimento dos direitos trabalhistas por parte da empresa.

Tabela 26 – A empresa cumpre os direitos trabalhistas:

<b>A EMPRESA CUMPRE OS DIREITOS TRABALHISTAS</b>	<b>N.º</b>	<b>%</b>
Concordo plenamente	20	100
Concordo em parte	0	0
Indiferente	0	0
Discordo em parte	0	0
Discordo totalmente	0	0

Fonte: Dados primários (Outubro/2014)

Os dados relacionados na tabela apresentam um pleno comprometimento da companhia com as regras trabalhistas, uma vez que os 20 colaboradores participantes da pesquisa relataram concordar totalmente com a questão.

Como órgão que cumpre fiscalização e observância e cumprimento das medidas gerais de higiene e segurança, a CIPA, não apenas como meio destinado à proteção do trabalhador, representando também a tranquilidade para a empresa (ZOCCHIO, 1996).

A Tabela 27 demonstra a preocupação da empresa em permitir que seu colaborador tenha liberdade de expressão e que possa ter a oportunidade de dar opiniões no trabalho, estas que ele julgue importantes para o crescimento da equipe e sucesso da companhia.

Tabela 27 – Tenho liberdade de expressão (oportunidade de dar opiniões) no trabalho:

<b>TENHO LIBERDADE DE EXPRESSÃO NO TRABALHO</b>	<b>N.º</b>	<b>%</b>
Concordo plenamente	10	50
Concordo em parte	7	35
Indiferente	1	5
Discordo em parte	0	0
Discordo totalmente	2	10

Fonte: Dados primários (Outubro/2014)

Consoante ao observado, dos 20 participantes, 10 acreditam que a empresa permite que o colaborador participe ativamente das decisões relacionadas ao ambiente corporativo, tendo vez e voz nas decisões através da autonomia que lhe é propiciada; 7 concordam em parte; 2 discordam totalmente e apenas 1 encontram-se na posição de indiferente.

A Tabela 28 demonstra a opinião dos colaboradores enquanto equipe de trabalho.

Tabela 28 – Meus colegas respeitam minha individualidade no trabalho:

<b>MEUS COLEGAS RESPEITAM MINHA INDIVIDUALIDADE NO TRABALHO</b>	<b>N.º</b>	<b>%</b>
Concordo plenamente	11	55
Concordo em parte	5	25
Indiferente	3	15
Discordo em parte	1	5
Discordo totalmente	0	0

Fonte: Dados primários (Outubro/2014)

A questão levantada estabelece um diálogo relacionado ao bom relacionamento entre colegas de trabalho e o respeito das individualidades, características particulares, de cada um no trabalho.

Semelhante a tabela anterior a qual tratava da liberdade de expressão no trabalho, dos 20 colaboradores, 11 concordam plenamente; 5 concordam em parte; 3 são indiferentes e apenas 1 discorda em parte.

### ***g) Sétima Dimensão: Trabalho e espaço total de vida***

A Tabela 29 demonstra até que ponto o trabalho realizado na empresa influencia a vida do colaborador e modifica a rotina familiar.

Tabela 29 – Meu trabalho influencia minha vida/rotina familiar:

<b>MEU TRABALHO INFLUENCIA MINHA VIDA/ROTINA FAMILIAR</b>	<b>N.º</b>	<b>%</b>
Concordo plenamente	11	55
Concordo em parte	4	20
Indiferente	1	5
Discordo em parte	2	10
Discordo totalmente	2	10

Fonte: Dados primários (Outubro/2014)

Dos 20 respondentes, 11 concordam plenamente, dizendo que o trabalho, suas tarefas e carga horária têm total influência em sua vida particular e familiar modificando sua rotina e de todos os membros de sua família; 4 concordam em parte; 2 discordam em parte; 2 discordam totalmente de que o trabalho seja o responsável pelo desarranjo de sua rotina e apenas 1 encontra-se na posição de indiferente.

Explica Milkovich e Boudreau (2000) que o número de horas a serem dedicadas ao trabalho, a organização dessas horas e a liberdade (ou ausência dela) para determinar os horários afetam a vida pessoal dos empregados, determinam o tempo que eles terão para se dedicar à família, ao lazer e ao autodesenvolvimento. Uma boa parcela do descontentamento com o trabalho pode estar relacionada com a falta de controle sobre seu horário, a obrigatoriedade de horas extras e a falta de liberdade de ajustar esses horários às necessidades pessoais.

A Tabela 30 demonstra a satisfação da maioria dos colaboradores em relação ao horário ofertado pela organização para seu descanso e lazer, em contraponto com os horários em que tem de cumprir na empresa, ou seja, os horários de trabalho.

Tabela 30 – Estou contente com os horários de trabalho e de descanso:

<b>ESTOU CONTENTE COM OS HORÁRIOS DE TRABALHO E DE DESCANSO</b>	<b>N.º</b>	<b>%</b>
Concordo plenamente	13	65
Concordo em parte	7	35
Indiferente	0	0
Discordo em parte	0	0
Discordo totalmente	0	0

Fonte: Dados primários (Outubro/2014)

Esta tabela apresenta uma concordância maior entre as respostas, e de certa maneira, positiva, pois nenhum deles respondeu discordar totalmente ou discordar em parte. Ao contrário, mais da metade dos colaboradores participantes da enquête relacionada à qualidade de vida, que foram submetidos ao modelo de QVT de Walton, ou seja, 13 disseram concordar totalmente com a distribuição da carga horária estabelecida. O restante, sendo 7 colaboradores responderam concordar em parte com o exposto, deixando, subentendido que mudanças podem ser estabelecidas para total satisfação de todos.

A Tabela 31 demonstra a imagem que a empresa possui em relação à sociedade onde do ponto de vista dos colaboradores.

Tabela 31 – A empresa possui uma boa imagem perante a sociedade:

<b>A EMPRESA POSSUI UMA BOA IMAGEM PERANTE A SOCIEDADE</b>	<b>N.º</b>	<b>%</b>
Concordo plenamente	18	90
Concordo em parte	2	10
Indiferente	0	0
Discordo em parte	0	0
Discordo totalmente	0	0

Fonte: Dados primários (Outubro/2014)

Constatou-se que dos 20 respondentes, 18 concordam plenamente com a boa imagem da organização perante a sociedade e apenas 2 concordam em parte com essa afirmativa.

#### *h) Oitava Dimensão: Relevância social da vida no trabalho*

A Tabela 32 demonstra a integração comunitária que a empresa tem do ponto de vista dos colaboradores.

Tabela 32 – Estou satisfeito com a integração comunitária (contribuição com a sociedade) que a empresa tem:

<b>ESTOU SATISFEITO COM A INTEGRAÇÃO COMUNITÁRIA QUE A EMPRESA TEM</b>	<b>N.º</b>	<b>%</b>
Concordo plenamente	11	55
Concordo em parte	9	45
Indiferente	0	0
Discordo em parte	0	0
Discordo totalmente	0	0

Fonte: Dados primários (outubro/2014)

A Tabela 32, surpreendentemente, mesmo demonstrando semelhanças com a questão anterior, obteve um resultado controverso. Quando questionados se estavam satisfeitos com a integração comunitária e a consequente contribuição com a sociedade que a empresa tem, dos 20 respondentes, 11 concordam plenamente e 9 concordam em parte.

A Tabela 33 demonstra a avaliação dos colaboradores em relação ao atendimento ao cliente e aos serviços prestados pela empresa.

Tabela 33 – A empresa presta bons serviços e com qualidade:

<b>A EMPRESA PRESTA BONS SERVIÇOS E COM QUALIDADE</b>	<b>N.º</b>	<b>%</b>
Concordo plenamente	14	70
Concordo em parte	5	25
Indiferente	0	0
Discordo em parte	1	5
Discordo totalmente	0	0

Fonte: Dados primários (Outubro/2014)

Em relação a esta indagação, dos 20 colaboradores, 14 concordam totalmente com a afirmação, justificando que a organização presta excelentes serviços ao seu mercado consumidor; 5 concordam em parte e apenas 1 discorda em parte.

A Tabela 34 demonstra também a avaliação dos colaboradores em relação às atividades desenvolvidas pela empresa e as decisões por ela tomadas.

Tabela 34 – A empresa possui uma excelente política de recursos humanos (a forma da empresa tratar os funcionários):

<b>A EMPRESA POSSUI UMA EXCELENTE POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>N.º</b>	<b>%</b>
Concordo plenamente	13	65
Concordo em parte	5	25
Indiferente	0	0
Discordo em parte	2	10
Discordo totalmente	0	0

Fonte: Dados primários (Outubro/2014)

Dos 20 respondentes, 13 concordam plenamente que a empresa possui uma excelente política de recursos humanos e trata os colaboradores de maneira adequada; 5 concordam em parte e apenas 2 discordam em parte.

As políticas de Recursos Humanos são guias para ação. Servem para promover a resolução dos problemas que acabam ocorrendo com frequência no mundo organizacional. Para evitar conflitos dentro deste ambiente, é preciso estabelecer práticas com objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano, tendo como finalidade selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção das metas da organização (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004).

No entanto, as políticas de Recursos Humanos de uma empresa podem variar de acordo com a sua cultura organizacional. Para que o objetivo da empresa tenha possibilidade de ser atingido de forma eficiente, é preciso estabelecer uma competente e eficaz política de RH. Isso requer investimentos e recomposição integral de conhecimento organizacional, tanto operacional quanto gerencial (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004).

A tabela 35 representa os aspectos que mais agradam aos colaboradores em relação ao seu trabalho dentro da empresa.

Tabela 35 – Cite aspectos que mais lhe agradam no seu trabalho:

ASPECTOS QUE MAIS LHE AGRADAM	N.º	%
Pagamento sempre em dia	3	15
Atendimento ao cliente	5	25
Reconhecimento	3	15
Trabalho em equipe	9	45

Fonte: Dados primários (Outubro/2014)

O questionamento foi efetuado solicitando que a resposta fosse elaborada por escrito e, entre as principais argumentações, as que mais se destacaram foram as que representam a tabela.

Dos 20 colaboradores, 9 responderam que o que mais lhes agrada no ambiente de trabalho é o trabalho em equipe, ou seja, a maneira como todos colaboram para que se possa chegar a um bom resultado, tendo em vista que a qualidade do serviço prestado pelos setores representa o sucesso de toda a empresa. A segunda opção mais citada por 5 colaboradores, foi o atendimento ao cliente, que segundo eles, mobiliza todos os colaboradores objetivando sempre o melhor resultado. Foram citados também, por 3 colaboradores o pagamento dos salários sempre em dia e 3 colaboradores citaram também o reconhecimento por parte de seu gestor, uma vez que estas atitudes de valorização podem representar uma motivação tão significativa quanto à própria satisfação salarial, como se pode observar no questionário, já que ambas possuem a mesma importância.

A Tabela 36, por sua vez, demonstra as respostas dos colaboradores em relação ao que menos lhes agrada em seu trabalho na empresa.

Tabela 36 – Cite aspectos que menos agradam no seu trabalho:

ASPECTOS QUE MENOS LHE AGRADAM	N.º	%
Liberdade de expressão	2	10
Falta de reconhecimento	4	20
Atendimento ao cliente de baixa qualidade	2	10
Má distribuição de tarefas	4	20
Relacionamento entre colegas	8	40

Fonte: Dados primários (Outubro/2014)

Dentre as respostas, a que obteve maior concordância entre eles foi o relacionamento conflitante entre os colegas, citado por 8 colaboradores. Assim, este fator apenas fomenta a ideia de que o relacionamento interpessoal em uma empresa é um fator delicado e deve ser tratado com atenção, já que é da harmonia do ambiente de trabalho que a produtividade dos setores também depende.

Foram citadas por 4 colaboradores a má distribuição de tarefas entre eles e também foram citadas por 4 colaboradores a falta de reconhecimento pelo esforço e trabalhos prestados, demonstrando assim que há a necessidade de manter-se alerta e iniciar um trabalho de harmonização entre os colaboradores. Dos 20 respondentes, 2 citaram a reclamação pela falta de liberdade de expressão e 2 citaram o atendimento de má qualidade direcionado aos clientes.

A Tabela 37 demonstra a relação entre a falta de QVT (qualidade de vida no trabalho) e a maneira como este quadro interfere no desempenho do trabalho da equipe dentro de uma organização.

Tabela 37 – De que maneira a falta de QVT (qualidade de vida de trabalho) interfere em seu desempenho no trabalho?

<b>FALTA DE QVTX INTERFERÊNCIA NO TRABALHO</b>	<b>N.º</b>	<b>%</b>
Não interfere (não há falta de QVT)	9	45
Interfere negativamente	11	55

Fonte: Dados primários (Outubro/2014)

Após análise, observa-se que dos 20 colaboradores, 11 afirmaram que a falta de QVT no trabalho interfere de forma muito negativa o ambiente e o desempenho das funções estabelecidas a cada um; 9 discordaram, negando a interferência da falta de QVT no desempenho de suas funções.

A Tabela 38 demonstra a resposta dos colaboradores quando indagados sobre o que consideram ser QVT no ambiente de trabalho.

Tabela 38 – O que você considera como QVT (qualidade de vida no trabalho) em seu trabalho?

<b>O QUE VOCÊ CONSIDERA COMO QVT EM SEU TRABALHO?</b>	<b>N.º</b>	<b>%</b>
Organização do ambiente de trabalho ser favorável	7	35
Ferramentas de trabalho adequadas	2	10
Reconhecimento e valorização	2	10
Bom relacionamento entre colegas	7	35
Credibilidade	2	10

Fonte: Dados primários (Outubro/2014)

Pode-se observar que, mesmo as opiniões sendo divididas e os colaboradores apresentando mais de uma resposta, suas argumentações foram muito coerentes com o que

julgavam agradar ou desagradar em relação ao trabalho, dessa forma ressaltando a importância de um trabalho voltado à aplicação de QVT dentro das organizações.

Entre as principais respostas, foram citadas por 7 colaboradores, a organização do ambiente de trabalho de maneira agradável e favorável, ou seja, com tarefas bem distribuídas, horários justos e local limpo e organizado; 7 citaram o bom relacionamento entre os colegas; também foram citadas por 2 colaboradores que ferramentas de trabalho adequadas; 2 citaram o reconhecimento e valorização em relação ao esforço individual e ao trabalho em equipe prestado em favor da organização; 2 citaram a credibilidade.

Segundo Rodrigues (1994), a humanização no ambiente de trabalho e a sustentabilidade são temas em evidência em todo o mundo na atualidade. A qualidade de vida no trabalho, desde a década de 50 é foco de vários estudos, considerando ser um assunto de importância fundamental para as empresas, antes até do que as concepções inovadoras de gestão. Constata-se que a QVT é uma estratégia a ser desenvolvida num contexto altamente competitivo, no qual as empresas que se adequarem mais rapidamente asseguram maior produtividade e rentabilidade.

#### **4.2.3 QVT conforme a percepção dos pesquisados**

Com relação as questões abertas do questionário, que eram sobre qualidade de vida no trabalho, pode-se identificar que QVT para os colaboradores seria: Organização do ambiente de trabalho ser favorável, ferramentas de trabalho adequadas, reconhecimento e valorização, bom relacionamento entre colegas e credibilidade.

É importante que as organizações disponham para seus trabalhadores um ambiente de trabalho confortável e seguro onde possam realizar suas atividades. Para que o bem-estar seja gerado no ambiente de trabalho é importante que as organizações realizem atividades em que os funcionários possam interagir de forma descontraída, pois, uma organização com funcionários satisfeitos tende a ter maior produtividade.

Ao oferecer qualidade de vida no trabalho, as organizações ajudarão os funcionários a minimizar o estresse, o cansaço físico e mental devido às cargas elevadas de trabalho. O sucesso de uma empresa não ocorre só pela qualidade de seus produtos isoladamente, pois para alcançar seus objetivos, são necessários indivíduos que trabalhem por um mesmo ideal (CHIAVENATO, 2005).

Para Limongi-França; Arrelano (2002), tal sucesso será alcançado quando houver real preocupação e investimentos na qualidade de vida dos funcionários, para que assim tenham, pela organização, o mesmo respeito e dedicação que ela tem por eles e trabalhem todos com o mesmo objetivo, promover a ascensão da organização, a qualidade dos produtos e serviços, oportunizando também o crescimento profissional, social e pessoal a partir da realização de seu trabalho.

#### 4.3 SUGESTÕES

Levando em consideração a importância da gestão de pessoas como uma associação de métodos e habilidades com práticas claras e objetivas, a fim de administrar conflitos internos, resolvendo pequenos fatores que podem comprometer a harmonia da equipe de trabalho e potencializar o capital humano, sempre se faz necessário rever algumas práticas e estratégias a fim de atingir o maior nível de satisfação possível.

Dessa forma, durante o estudo de caso na empresa Augustin & Cia Ltda ficou clara a disparidade de satisfação entre os colaboradores participantes da pesquisa aplicada. Portanto, fica evidente a necessidade de implantação de um novo sistema de trabalho que possa contemplar estes que ainda não concordam plenamente com o trabalho de recursos humanos desenvolvido.

Para tanto, a partir da análise dos resultados da pesquisa, torna-se evidente que o objetivo almejado pelo colaborador dentro da empresa não é necessariamente o cargo ou a remuneração a ele atribuída, mas sim, as oportunidades e liberdades de expressão, autonomia em resolver determinados assuntos e a oportunidade de crescimento profissional através de estudos e qualificações para que assim, através do resultado do próprio esforço, os colaboradores possam lograr êxito e alcançar as posições desejadas.

Assim sendo, é mister que a empresa Augustin avalie e realize algumas ações para modificar este quadro. Alguns pontos são apresentados como sugestão:

- Implantar avaliação de desempenho com o quadro de colaboradores e gestores a fim de mensurar suas qualificações e adequações nos postos equivalentes às suas capacidades;
- Implantar plano de cargos e salários (pesquisa salarial, descrição de cargos, etc).

- Melhorar os benefícios oferecidos pela empresa para que possam enxergar na mesma perspectiva de um futuro melhor, o que, conseqüentemente, atingirá diretamente a companhia, como exemplo: instrução própria (pagamento integral ou parcial de cursos regulares ou extensão para o funcionário); assistência farmacêutica (existência de descontos e reembolsos na aquisição de medicamentos), seguros diversos (pagamento de seguro de vida em grupo, seguro de automóvel, residência, etc), entre outros.

Denomina-se benefícios o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários, alguns dos benefícios e outros atrativos praticados por empresas brasileiras são dos mais variados aspectos, tais como, saúde, alimentação, educação e desenvolvimento, formas de remuneração e auxílios, integração e lazer, comunicação interna, dentre outras práticas.

Cada função ou cada cargo, dentro de uma empresa, tem seu valor. Esse valor é composto, basicamente, do valor da função em si (em relação às demais áreas da empresa) e do valor da função no mercado.

O plano de cargos e salários é uma ferramenta utilizada para determinar ou sustentar as estruturas de cargos e salários de forma justa dentro da organização. Esse plano tem como objetivo alcançar os equilíbrios internos e externos, através da definição das atribuições, deveres e responsabilidades de cada cargo e os seus níveis salariais.

- Negociação clara, objetiva e direta dos gestores com seus colaboradores, sem falsas expectativas, demonstrando a eles de que maneira podem participar das decisões da empresa e até onde podem evoluir dentro da qualificação que possuem.

- Estratégias para detectar possíveis focos de conflitos, (entre colegas, por exemplo) para que possa agir de maneira adequada, reconhecendo a existência do conflito e sugerindo soluções conjuntas, as quais são mais positivas, antes que ele se torne um problema pessoal entre os colaboradores e comprometa o rendimento da companhia.

Em suma, cabe a empresa, portanto, decidir como as questões elencadas acima serão resolvidas. O que se pode afirmar com veemência é que os conflitos são uma reação violenta a uma frustração. Frustração esta que pode influenciar toda a equipe de colaboradores.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho, desenvolvido através de um estudo de caso na empresa Augustin & Cia Ltda., na cidade de Espumoso, região norte do Rio Grande do Sul, teve como objetivos analisar a percepção dos colaboradores da empresa quanto a qualidade de vida no trabalho que buscassem a qualidade de vida para toda a equipe, propondo sugestões de estratégias que pudessem colaborar para o ganho em qualidade de vida e respectivo sucesso da empresa. Dessa forma, o estudo deu-se através de um questionário aplicado com os colaboradores através do modelo QVT de Walton, no período de 9 e 14 de outubro de 2014, contando com a participação de 20 pessoas.

Além de conhecer a percepção dos funcionários em relação ao que acreditavam ser QVT e se empresa cumpria com as ações adequadas para o sucesso deste índice, este estudo também almejava descrever as ações desenvolvidas pela empresa no intuito de melhor satisfazer seus clientes e colaboradores, identificando falhas e desacordos e sugerindo propostas para que possíveis problemas fossem passíveis de solução.

No decorrer deste estudo, também foi possível observar o quanto o fator qualidade de vida vem ganhando espaço no mercado de trabalho e chamando atenção tanto dos gestores quanto dos colaboradores, que, ao contrário do que podia parecer, têm um conhecimento amplo na área e opinaram na pesquisa, demonstrando seus argumentos e insatisfações. Entretanto, não são apenas fatores como ausência de doenças, remuneração direta e indireta, como as diversas variações de vales, participação dos lucros e bonificações que propiciam o bem-estar dos funcionários e geram posterior satisfação deste e harmonização no ambiente de trabalho. Durante o estudo, pode-se constatar que a organização no local de trabalho, limpeza, bom relacionamento entre a equipe e atendimento aos clientes também foram fatores muito citados entre os colaboradores, explicitando a importância do fator humano para o sucesso da vida no trabalho.

Portanto, partindo do pressuposto de que a colaboração humana é de extrema importância para o sucesso de uma corporação e o consequente investimento em mão de obra é muito válido, uma vez que gera benefícios tanto para colaboradores quanto gestores, é possível afirmar que a companhia analisada carece de programas de incentivo aos seus colaboradores, reconhecendo-os como agentes atuantes, agentes do sucesso, capazes de maior potencial de raciocínio, criatividade e solução de problemas quando comparados com máquinas, por exemplo.

Diante do exposto e através das leituras realizadas, foi possível atingir os objetivos propostos e perceber que a qualidade de vida está presente no cotidiano das pessoas e interfere tanto em sua rotina de trabalho, quanto na própria organização de sua família, pois estas desejam melhores condições de vida e buscam no trabalho a satisfação de seus objetivos pessoais e materiais, o que endossa a importância de estarem satisfeitas e felizes com as tarefas que desempenham, propiciando assim sua própria realização e motivando-se para que, junto à equipe, promovam um melhor rendimento corporativo e sucesso da companhia.

Assim, a partir do momento em que a empresa em análise perceber que as pessoas que atuam em seu interior representam um grandioso patrimônio, decisivo para a sobrevivência de qualquer empresa, independente do ramo ou atividade e conseguir, através de estratégias elaboradas junto ao setor de recursos humanos, ouvir as reivindicações de seus colaboradores e tentar da melhor maneira equilibrar seus anseios e as oportunidades oferecidas pela rede da organização, o sucesso na produtividade e no desempenho estarão garantidos.

Com o término deste trabalho, a autora teve uma grande aprendizagem, pois o mesmo me proporcionou ampliar minhas percepções de como é o funcionamento de uma empresa sólida e principalmente como os funcionários valorizam sua qualidade de vida no trabalho. A empresa Augustin bem como muitas outras empresas acreditam que o bem estar de seus funcionários eleva a qualidade dos serviços e consequentemente a satisfação dos clientes, gerando com isso lucro para a empresa que investirá cada vez mais em qualificação de seus funcionários e também qualidade de produto. A empresa Augustin recebeu muito bem o trabalho feito visto que o mesmo foi o primeiro a ser realizado. A partir deste trabalho a empresa também percebeu a importância de ouvir seus colaboradores, pois somente assim poderá rever práticas e sugerir melhorias em todos os setores.

## REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto (Coord.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento: Uma guia de operações**, manual oficial da ABTD. 3. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.
- CARVALHO, Antonio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de recursos humanos**. v. 1. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- CASADO, Tânia. **As pessoas na organização**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (Coord.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.
- DEEPROSE, Donna. **Como valorizar e recompensar seus funcionários**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DIEHL, Astor Antonio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Haall, 2004.
- DUTRA, Joel Souza. **As pessoas na organização**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- FERREIRA, Paulo Pinto. **Administração de pessoal: relações industriais**. 6. ed. São Paulo, Atlas, 1988.
- FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- FISCHER, Rosa Maria. **As pessoas na organização**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; SAMPAIO, Jáder dos Reis. **As pessoas na organização**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- FRANÇA-LIMONGI, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. **As pessoas nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2002.

- GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. **As pessoas na organização: sistema de recompensas: Uma abordagem atual**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- LAKATOS, Eva. M.; MARCONI, Marina de A. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LOBOS, Júlio A. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1979.
- MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos**. 12. ed. São Paulo: Futura, 2007.
- \_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- McDERMOTT, Robin E.; MIKULAK, Raymond J.; BEAUREGARD, Michael R. **Qualidade impulsionada pelos empregados: liberando a criatividade em sua organização através de sistemas de sugestões**. 17.ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- NOGUEIRA, Arnaldo J. F. Mazzei. **As pessoas na organização: gestão estratégica das relações de trabalho**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002.
- PONTES, Benedito R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 7. ed. São Paulo: LTr, 2014.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho**. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Gracie Vieira; MELLO, Maria Ivone de (Colab.). **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

\_\_\_\_\_. **Psicologia nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

TOLEDO, Flávio. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

TOLEDO, Flávio; MILIONE, Benedito. **Dicionário RH de administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Associação Brasileira de Recursos Humanos, 1983.

TOLEDO, Geraldo Luciano. **Marketing bancário: análise, planejamento, processo decisório**. 1.ed. São Paulo, Atlas, 1978.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

WERTHER JÚNIOR, William B.; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: McGraw Hill, 1983.

ZOCCHIO, Álvaro. **Prática da prevenção de acidentes: ABC da segurança do trabalho**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

## **APÊNDICES**

Prezado colaborador,

Esta é uma pesquisa com fim acadêmico, faz parte do estágio supervisionado do curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus Soledade, sendo um dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

O objetivo da presente pesquisa é analisar a percepção dos colaboradores da empresa Augustin & Cia Ltda quanto à qualidade de vida no trabalho. Através do presente questionário, peço-lhe que seja respondido com sinceridade, não havendo necessidade de identificar-se. Sua opinião é indispensável para a realização deste trabalho.

Qualquer dúvida pode ser esclarecida com minha orientadora, professora Ana Paula Patussi.

Grata pela sua colaboração,

Acadêmica: Daniani Bertani

## 1 - PERFIL DO PESQUISADO

### 1. Gênero:

Masculino

Feminino

### 2. Idade:

entre 20 à 30 anos

entre 31 à 40 anos

entre 41 à 50 anos

entre 51 à 60 anos

acima de 60 anos

**3. Grau de instrução:**

- ensino fundamental incompleto
- ensino médio incompleto
- ensino fundamental completo
- ensino médio completo
- superior completo
- superior incompleto

**4. Tempo de trabalho na empresa:**

- menos de 1 ano
- de 1 à 5 anos
- de 5 à 10 anos
- de 10 à 15 anos
- acima de 15 anos

**5. Estado Civil:**

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Viúvo(a)
- Divorciado(a)
- União Estável

## 2 – QUALIDADE DE VIDA

6. As questões a seguir deverão ser respondidas de acordo com a percepção do colaborador. As respostas estão organizadas em uma escala de lickert, de 1 (um) a 5 (cinco) em que, cada número expressa:

- 1- Concordo totalmente
- 2- Concordo em parte
- 3- Indiferente
- 4- Discordo em parte
- 5- Discordo totalmente

PERGUNTAS	1	2	3	4	5
1. O salário é coerente com a realidade do mercado.					
2. Estou satisfeito com meu salário, se eu o comparar com o dos meus colegas.					
3. Recebo da empresa boas recompensas e participações em resultados.					
4. A empresa oferece benefícios extras (plano de saúde e auxílio-doença).					
5. Minha jornada de trabalho semanal (quantidade de horas trabalhadas) é flexível.					
6. A jornada de trabalho diária é adequada.					
7. A empresa se preocupa em oferecer boas condições de trabalho.					
8. As condições físicas (limpeza, organização, luminosidade, ruídos) de trabalho são adequados.					
9. Os equipamentos de segurança, proteção individual e coletiva disponibilizados pela empresa são adequados.					
10. Me sinto cansado ao realizar meu trabalho.					
11. Possuo autonomia (oportunidade tomar decisões) no meu trabalho.					
12. Sou uma pessoa comprometida com as tarefa/trabalho/atividade que realizo.					
13. Possuo habilidade para desempenhar várias tarefas em meu trabalho.					
14. A empresa exerce uma boa avaliação de desempenho (ter conhecimento do quanto é bom ou ruim está o meu desempenho no trabalho).					
15. As metas propostas pela empresa são realistas e possíveis de serem alcançadas.					
16. A empresa proporciona oportunidades de crescimento profissional.					
17. Os treinamentos que a empresa proporciona são suficientes para realizar meu trabalho.					
18. A empresa oferece incentivos de estudo aos colaboradores.					

- 1- Concordo totalmente
- 2- Concordo em parte
- 3- Indiferente
- 4- Discordo em parte
- 5- Discordo totalmente

	1	2	3	4	5
19. A comunicação interna existente na empresa, entre colegas e gestores, é clara, objetiva e eficaz.					
20. Existe comprometimento da minha equipe e dos meus colegas com o trabalho.					
21. A empresa cumpre os direitos trabalhistas.					
22. Tenho liberdade de expressão (oportunidade de dar opiniões) no trabalho.					
23. Meus colegas respeitam minha individualidade no trabalho.					
24. Meu trabalho influencia minha vida/rotina familiar.					
25. Estou contente com os horários de trabalho e de descanso.					
26. A empresa possui uma boa imagem perante a sociedade.					
27. Estou satisfeito com a integração comunitária (contribuição com a sociedade) que a empresa tem.					
28. A empresa presta bons serviços e com qualidade.					
29. A empresa possui uma excelente política de recursos humanos (a forma da empresa tratar os funcionários).					

30. Cite aspectos que mais lhe agradam no seu trabalho, e que menos agrada.

---



---



---

31. De que maneira a falta de QVT (qualidade de vida no trabalho) interfere em seu desempenho no trabalho?

---



---



---

32. O que você considera como QVT (qualidade de vida no trabalho) em seu trabalho?

---



---



---