

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS LAGOA VERMELHA

ALESSANDRA CITADELLA

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
O caso da Ana Terra Seguros

LAGOA VERMELHA

2015

ALESSANDRA CITADELLA

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:

O caso da Ana Terra Seguros

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso De Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Lagoa Vermelha, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Faisal Medeiros Awad

LAGOA VERMELHA

2015

ALESSANDRA CITADELLA

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:

O caso da Ana Terra Seguros

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

Prof. Me. Faisal Medeiros Awad

UPF – Orientador

Prof. _____

UPF

Prof. _____

UPF

LAGOA VERMELHA

2015

AGRADECIMENTOS

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

Agradeço, primeiramente, a Deus pela sua fidelidade em minha vida, pelo seu amor indivisível nas horas mais difíceis e pela onipresença nas minhas escolhas;

Aos meus pais Oscar José Citadella e Leony Maria Zanin Citadella que me deram a vida e me ensinaram a vivê-la com dignidade, sempre iluminando os caminhos obscuros com afeto e dedicação para que eu os trilhasse sem medo e pudesse realizar os meus sonhos, mesmo que, muitas vezes, tivessem de renunciar os seus;

Ao meu irmão Alex Citadella e minha cunhada Joselaine Tixeira, que sempre estiveram presentes nas diversas circunstâncias da minha vida, demonstrando que são companheiros fiéis, amigos de todas as horas, parceiros e exemplos de humildade e mansidão;

Aos amigos que fiz durante o curso, pela verdadeira amizade que construímos, em especial aqueles que estavam sempre presentes: Nadia Francescato Stella e Saionara Lodi, e demais colegas de classe que, juntos, nos esforçamos para conclusão do curso, nos apoiando e incentivando um ao outro;

Agradeço a todos meus amigos que me incentivaram, me apoiaram, que sempre estiveram comigo nesta etapa tão importante da minha vida.

À gerência e funcionários da Ana Terra Corretora de Seguros, que abriram as portas para a realização desta pesquisa, colaborando com tudo que lhes foi solicitado;

A todos os professores que fizeram parte da minha vida acadêmica, pela paciência, dedicação e ensinamento disponibilizados nas aulas, cada um de forma especial contribuiu para a conclusão desse trabalho e, conseqüentemente, para minha formação profissional;

Ao meu orientador, prof. Me. Faisal Medeiros Awad, pelo ensinamento, pela amizade, paciência, estímulo e competência com que me acompanhou durante toda a realização deste trabalho;

Enfim, obrigada a todos que contribuíram de alguma maneira para que essa etapa fosse cumprida.

“A excelência corporativa passa pelo
desenvolvimento do capital humano.”
JORGE GERDAU

RESUMO

CITADELLA, Alessandra. **Qualidade de Vida no Trabalho: o caso da Ana Terra Seguros**. Lagoa Vermelha, 2015. 101 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração de Empresas). UPF, 2015.

No atual contexto de mercados cada vez mais exigentes, a necessidade de qualidade de vida vem se tornando cada vez mais explícita no que tange a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. Faz parte do direito do trabalhador conviver em um ambiente que lhe proporcione satisfação e o motive a trabalhar sempre da melhor forma possível. O ambiente e as relações existentes em um convívio social devem estar alinhados com saúde ocupacional e bem estar. Nesse contexto, o trabalho teve por objetivo geral identificar o grau de Qualidade de Vida dos funcionários da Ana Terra Corretora de Seguros. Os objetivos específicos foram: identificar os principais fatores determinantes da qualidade de vida dos colaboradores da Ana Terra Corretora de Seguros; avaliar a percepção dos gestores e colaboradores com relação à qualidade de vida no trabalho na organização pesquisada; e sugerir ações de melhoria nos aspectos negativos identificados pela pesquisa. Trata-se de um estudo de caso, de forma exploratória e descritiva; quanto à abordagem dos dados, a mesma se deu de maneira quantitativa, que foi baseado no modelo de QVT de Walton (1973) e de Stewart (1998), cuja coleta de dados ocorreu através de questionário fechado aplicado a dezoito colaboradores e três gestores da empresa Ana Terra Corretora de Seguros. Os resultados indicam que os níveis qualidade de vida no trabalho (QVT) na empresa pesquisada são bem aceitos pelos colaboradores, havendo necessidade de algumas melhorias no sentido de conhecer quais as necessidades de benefícios dos colaboradores para melhorar a qualidade de vida do trabalhador, bem como desenvolver programas para integração dos colaboradores e fornecer ginástica laboral.

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

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Fases Evolutivas da Gestão de Pessoal.....	19
FIGURA 2 – Pirâmide de Maslow.....	33

LISTA DE TABELAS E QUADROS

QUADRO 1 – Hierarquia de Maslow, de Alderfer e Fatores de Herzberg.....	36
QUADRO 2 - Faixa etária.....	67
QUADRO 3 - Gênero.....	68
QUADRO 4 - Escolaridade.....	68
QUADRO 5 - Tempo de trabalho na empresa.....	68
QUADRO 6 - Remuneração.....	68
QUADRO 7 - Compensação justa e adequada.....	71
QUADRO 8 - Ambiente e condições de trabalho.....	72
QUADRO 9 - Uso e desenvolvimento da capacidade humana.....	74
QUADRO 10 - Oportunidades de crescimento e segurança.....	75
QUADRO 11 - Integração social na organização.....	77
QUADRO 12 - Constitucionalismo.....	78
QUADRO 13 - Trabalho e espaço total da vida.....	79
QUADRO 14 - Relevância social no trabalho.....	80
QUADRO 15 – Sugestões e recomendações.....	85

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

RH – Recursos Humanos

CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas

GRI – Gerente de Relações Industriais

DP – Departamento Pessoal

IT – Identidade de Tarefa

VH – Variedade de Habilidades

AU- Autonomia

ST – Significado da Tarefa

FT- Feedback do Próprio Trabalho

FE- Feedback Extrínseco

IR – Inter Relacionamento

SG – Satisfação Geral com o Trabalho

MIT- Motivação Interna para o Trabalho

SPC – Satisfação específicas em relação à personalidade de crescimento

SSU – Supervisão

SS- Segurança no Trabalho

SC – Compensação

SAS – Ambiente Social

ABNT - Associação Brasileira de Normas e Técnica

RS – Rio Grande do Sul

GRH – Gerente de Recursos Humanos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO.....	13
1.2	OBJETIVOS.....	15
1.2.1	Objetivo Geral.....	15
1.2.2	Objetivos específicos.....	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1	GESTÃO DE PESSOAS.....	16
2.1.1	Conceito de Gestão de Pessoas.....	16
2.1.2	Objetivos da Gestão de Pessoas.....	17
2.1.3	Evolução da Gestão de Pessoas.....	18
2.1.4	Sistema e Subsistema de Gestão de Pessoas.....	20
2.1.4.1	<i>Subsistema Recrutamento e Seleção.....</i>	21
2.1.4.2	<i>Subsistema de Remuneração.....</i>	24
2.1.4.3	<i>Subsistema de Benefício.....</i>	25
2.1.4.4	<i>Subsistema de Treinamento e Desenvolvimento.....</i>	25
2.1.4.5	<i>Subsistema de Avaliação de Desempenho.....</i>	27
2.1.4.6	<i>Subsistema de Higiene e Segurança no Trabalho.....</i>	27
2.2	MOTIVAÇÃO.....	29
2.2.1	Conceito.....	29
2.2.2	Variáveis Motivacionais.....	30
2.2.3	O Desenvolvimento Humano e Motivacional.....	30
2.3	TEORIAS DA MOTIVAÇÃO.....	31
2.3.1	Teoria das Necessidades.....	31
2.3.2	Teoria dos Dois Fatores.....	34
2.3.3	Teoria ERG.....	35
2.3.4	Teoria das Necessidades Adquiridas.....	36
2.3.5	Teoria X e Teoria Y.....	37

2.3.6	Teoria da Avaliação Cognitiva.....	38
2.3.7	Teoria da Fixação dos Objetivos.....	38
2.3.8	Teoria da Auto Eficácia.....	39
2.3.9	Teoria do Reforço.....	39
2.3.10	Teoria do Planejamento do Trabalho.....	40
2.3.11	Teoria da Equidade e da Justiça.....	40
2.3.12	Teoria da Expectativa.....	41
2.3.13	Teoria da Ação.....	42
2.4	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	43
2.4.1	Origens e evolução da QVT.....	43
2.4.2	Conceitos de QVT.....	46
2.4.3	Modelos de QVT.....	49
2.4.3.1	<i>Modelo de Richard Walton</i>	49
2.4.3.2	<i>Modelo de Willian Westley</i>	51
2.4.3.3	<i>Modelo de Davis e Werther</i>	52
2.4.3.4	<i>Modelo de Huse e Cummings</i>	53
2.4.3.5	<i>Modelo de Nadler e Lawler</i>	54
2.4.3.6	<i>Modelo de Hackman e Oldhan</i>	55
2.5	QUALIDADE DE VIDA ASSOCIADA À PRODUTIVIDADE.....	56
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	58
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	58
3.2	VARIÁVEIS DE ESTUDO.....	60
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	61
3.4	PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	62
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	62
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	64
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	64
4.2	ANÁLISES DO RESULTADO DA PESQUISA.....	67
4.3	SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES.....	84
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	86
	REFERENCIAS.....	88
	ANEXO A.....	91
	ANEXO B.....	96

1 INTRODUÇÃO

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem se tornado uma aliada de grande valor para as empresas em geral, já que se mostra eficiente em resolver problemas que antes pareciam banais, como a baixa auto estima dos funcionários, o mau-humor, a má postura física e os ambientes inadequados.

A busca pela qualidade de vida no trabalho é algo comum e essencial nos dias atuais. Os gestores passaram a entender que o bem estar dos funcionários está diretamente ligado ao bom desempenho da empresa e, por conseguinte, ao lucro da mesma, ou seja, funcionários satisfeitos rendem mais e geram mais lucros.

A QVT tem sido uma preocupação do homem desde muito cedo e, apesar de o surgimento de conceitos sobre o tema datarem de 1950, segundo Vieira (1996), a expressão “qualidade de vida no trabalho”, só foi introduzida publicamente no início da década de 70. Esse movimento sobre QVT estendeu-se até 1974 quando houve uma crise que provocou queda no interesse pelo tema. Em seguida, Vieira (1996) diz que houve um ressurgimento da QVT, por volta de 1979, em virtude da diminuição do compromisso dos empregados com seu trabalho.

Búrigo (1997) diz que QVT possui um conceito amplo, o qual inclui alguns fatores pessoais que podem ser entendidos como necessidades, expectativas, crenças e valores do trabalhador, além de fatores situacionais, como tecnologia, ambiente de trabalho e estado geral da economia.

Segundo Vieira (1996), a QVT tem sido objeto de estudo acadêmico em diversos países. Já, no Brasil, o interesse pelo tema é mais recente e ainda existem dúvidas quanto ao significado exato do termo. Segundo ele, a expressão QVT pode ser utilizada mais adequadamente para reagrupar todas as experiências de humanização do trabalho e que orientam em função do que se tem convencionalmente denominar Democracia Industrial.

Muitos autores consideram QVT apenas como um fator de melhoria nas condições físicas de trabalho, Búrigo (1997), por sua vez, diz que os fatores organizacionais, ambientais e comportamentais, quando bem administrados e combinados geram maior satisfação e motivação aos trabalhadores, elevando seu nível de percepção sobre a QVT.

Búrigo (1997) diz ainda que o termo Qualidade de Vida no trabalho refere-se a uma série de preocupações, sendo essas, redefinidas ao longo do tempo, o qual envolve, além dos atos que protegem o trabalhador, o atendimento de necessidades e aspirações humanas, baseado na ideia de humanização do trabalho e de responsabilidade da organização. Porém, ressalta que, para planejar ações de QVT, é necessário conhecê-la aceitando-a como uma gestão dinâmica e contingencial, já que as organizações mudam de acordo com o contexto no qual estão inseridas.

A ideia principal deste estudo foi avaliar a qualidade de vida dos trabalhadores, bem como suas insatisfações no ambiente de trabalho e os pontos negativos em relação à mesma na empresa na qual trabalham. A partir disso, buscou-se criar estratégias que estimulem e deem suporte ao trabalhador e à empresa, conscientizando-os de que saúde física e mental está diretamente relacionada ao seu desempenho profissional.

Levando-se em conta que o programa de QVT existe para criar estratégias que estimulem tanto o colaborador quanto a organização, e que envolve dimensões físicas, intelectuais, emocionais, profissionais, espirituais e sociais, busca-se, com este trabalho, analisar a situação da QVT na empresa Ana Terra Seguros da cidade de Sarandi, RS.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

A Ana Terra Corretora de Seguros iniciou suas atividades em janeiro de 1994, na cidade de Constantina, RS, completando, em 2014, 20 anos. Em abril de 2000, a matriz foi transferida para Sarandi – RS, a qual, a partir de 2002, iniciou o processo de transformação do “negócio para empresa”, buscando a profissionalização da gestão e da operação, da segmentação dos processos e da ampliação da empresa.

Em 2012, a empresa realizou uma fusão com a Palludo Seguros, com a qual ganhou mais força ampliando sua região de abrangência somando as experiências de ambos, com foco no crescimento sustentável. Hoje, a Matriz é em Sarandi com filiais em Constantina, Ijuí, Ronda Alta, Carazinho, Passo Fundo, Marau e Ibiraiaras no Rio Grande do Sul e Rio do Sul

em Santa Catarina. Emprega cerca de sessenta e três profissionais distribuídos nos setores Operacionais, Comerciais, Sinistros e Consórcios e é Administrada por três administradores (Diretor Executivo / Diretor Adm. e Financeiro / Diretor Comercial) e consultoria externa.

A unidade, objeto dessa pesquisa, foi a Matriz que se localiza em Sarandí – RS, com dezoito funcionários, atuante no setor de seguros e consórcios. A matriz é dividida em vários setores, como: seguro auto, seguro patrimonial, seguro vida, transportes e riscos especiais, lançamentos de proposta e telefonista, seguro de frotas, sinistro auto, sinistro residencial, apólices, setor financeiro e venda.

Um programa de Qualidade de Vida existe para criar estratégias com o intuito de promover um ambiente que estimule e dê suporte ao colaborador e à organização, conscientizando sobre como sua saúde está diretamente relacionada à sua qualidade e produtividade.

A Qualidade de Vida no Trabalho envolve dimensões físicas, intelectuais, emocionais, profissionais, espirituais e sociais. No entanto, se devem conhecer quais são as práticas inadequadas que estão sendo utilizadas no ambiente de trabalho, pois elas podem gerar um grande impacto negativo na saúde física e emocional dos funcionários e ainda no desempenho financeiro da empresa.

Diante disso, a QVT é de vital importância para o desenvolvimento de seus colaboradores, bem como o desenvolvimento eficaz nas organizações. Elas precisam investir cada vez mais em programas de Qualidade de Vida no Trabalho, pois os funcionários possuem necessidades que precisam ser supridas.

Investindo em programas de Qualidade de Vida, os funcionários e as organizações serão beneficiados, os funcionários terão mais produtividade na realização de suas atividades e estarão satisfeitos com o trabalho e as empresas terão uma imagem positiva diante dos funcionários e as demais organizações.

Nesse sentido, a QVT é um instrumento fundamental de gestão organizacional e sua possibilidade de sucesso depende, principalmente, de um novo modelo de gestão do trabalho. Portanto, para obter essa Qualidade de Vida no trabalho é importante conhecer os profissionais que atuam no mercado de trabalho, pois estes estão se modificando a cada dia e exigindo cada vez mais a QVT.

Os estudos sobre qualidade de vida no trabalho revelam preocupações para a administração das empresas, devido à ligação que existe entre condições adequadas para realização de um trabalho e produtividade, podendo se destacar por vários itens que formam um conjunto de fatores que interferem no desempenho dos funcionários.

Segundo Chiavenato (2004), a QVT assimila duas posições antagônicas: a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho; e, de interesse das organizações, quanto aos seus efeitos potenciais sobre a produtividade e a qualidade.

Sendo assim, a ideia desse trabalho é contribuir de forma positiva com o avanço dos estudos acerca do tema, de modo a incentivar tanto funcionários, quanto gestores a investir na qualidade de vida no trabalho, pois esse investimento certamente terá retorno garantido em suas empresas, em curto prazo.

Neste sentido, parte-se do seguinte questionamento: **qual o grau de Qualidade de Vida dos funcionários da Ana Terra Corretora de Seguros?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Identificar o grau de Qualidade de Vida dos funcionários da Ana Terra Corretora de Seguros.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os principais fatores determinantes da qualidade de vida dos colaboradores da Ana Terra Corretora de Seguros;
- b) Avaliar a percepção dos gestores e colaboradores com relação à qualidade de vida no trabalho na organização pesquisada;
- c) Sugerir ações de melhoria nos aspectos negativos identificados pela pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo está estruturado em cinco tópicos destinados a apresentação dos principais conceitos teóricos sobre o tema de qualidade de vida no trabalho, assim como sua evolução, seus modelos, suas variáveis, a QVT associada à produtividade, além disso, abordará o conceito de motivação e suas teorias. Buscará, através de o referencial teórico, identificar as variáveis que afetam a QVT, o que conseqüentemente gera mais produtividade e bem estar do trabalhador.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas é fundamental para o sucesso de uma empresa no mundo empresarial cada vez mais globalizado e competitivo. No entanto, é fundamental que as organizações pensem e invistam em seus profissionais proporcionando um ambiente de trabalho tranquilo, oferecendo capacitação e oportunidade de desenvolvimento, estimulando a motivação e o bem-estar para que, assim, todos trabalhem com mais afinco e proporcionem maiores resultados.

2.1.1 Conceito de Gestão de Pessoas

A importância que o comportamento humano vem assumindo no mundo dos negócios, fez com que a gestão de pessoas ganhasse mais espaço na teoria organizacional, e é nesse contexto que surge o conceito de gestão de pessoas (FISCHER, 2002, p. 13).

Segundo o autor, “entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão” (FISCHER, 2002, p. 12).

Para Chiavenato, Gestão de Pessoas é:

Uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 2004, p. 6).

De acordo com Marras (2010, p. 6-10), Gestão de Pessoas é o processo de controlar e monitorar indivíduos para que esses sejam capazes de atingir os objetivos da organização, mantendo esse corpo funcional atualizado com as mudanças necessárias para o enfrentamento da concorrência cada vez mais acirrada no mercado atual.

2.1.2 Objetivos da Gestão de Pessoas

Considerando que nas instituições modernas o seu principal ativo são as pessoas, só é possível alcançar a eficácia organizacional quando se atinge um sistema eficiente de colaboração entre as pessoas. Com o intuito de se atingir uma plena atividade dos funcionários em prol dos objetivos da organização, a gestão de pessoas tem como objetivos organizacionais: “sobrevivência, crescimento sustentado, lucratividade, produtividade, qualidade nos produtos/serviços, redução de custos, participação de mercado, novos mercados, novos clientes, competitividade e imagem no mercado” e tem como objetivos individuais: “melhores salários, melhores benefícios, estabilidade no emprego, segurança no trabalho, qualidade de vida no trabalho, satisfação no trabalho, consideração e respeito, oportunidades de crescimento, liberdade de trabalhar, liderança e orgulho da organização”. (CHIAVENATO, 2004, p. 5-6):

Para Marras (2011, p. 6), o grande objetivo da gestão de pessoas é fazer com que a instituição atinja um desempenho capaz de combinar as necessidades individuais dos colaboradores com os objetivos da organização. Para isso, a organização necessita alinhar as

metas da política de pessoal com as diretrizes de seu planejamento estratégico. Gerir pessoas significa ter colaboradores aptos, detentores dos conhecimentos necessários para as adversidades, com a capacidade de se reciclar de acordo com as novas necessidades que surgem no mercado. Para atingir esses objetivos, é preciso ter talento, capital humano e capital intelectual.

Milkovich e Boudreau (2000, p. 19), concluem que sem pessoas eficazes é impossível para qualquer organização atingir seus objetivos, suas metas, pois são as pessoas que planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização.

2.1.3 Evolução da Gestão de Pessoas

Segundo Marras (2000, p. 25-27), pesquisa realizada em 1997 pela professora Tose, da Faculdade de Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, baseada em bibliografia principalmente acadêmica e utilizada na construção de sua dissertação de mestrado, mostra que é possível destacar cinco fases na evolução do perfil profissional de Recursos Humanos (RH) e suas respectivas épocas, conforme se segue.

A Figura 1 a seguir, apresenta as fases evolutivas da Gestão de Pessoal

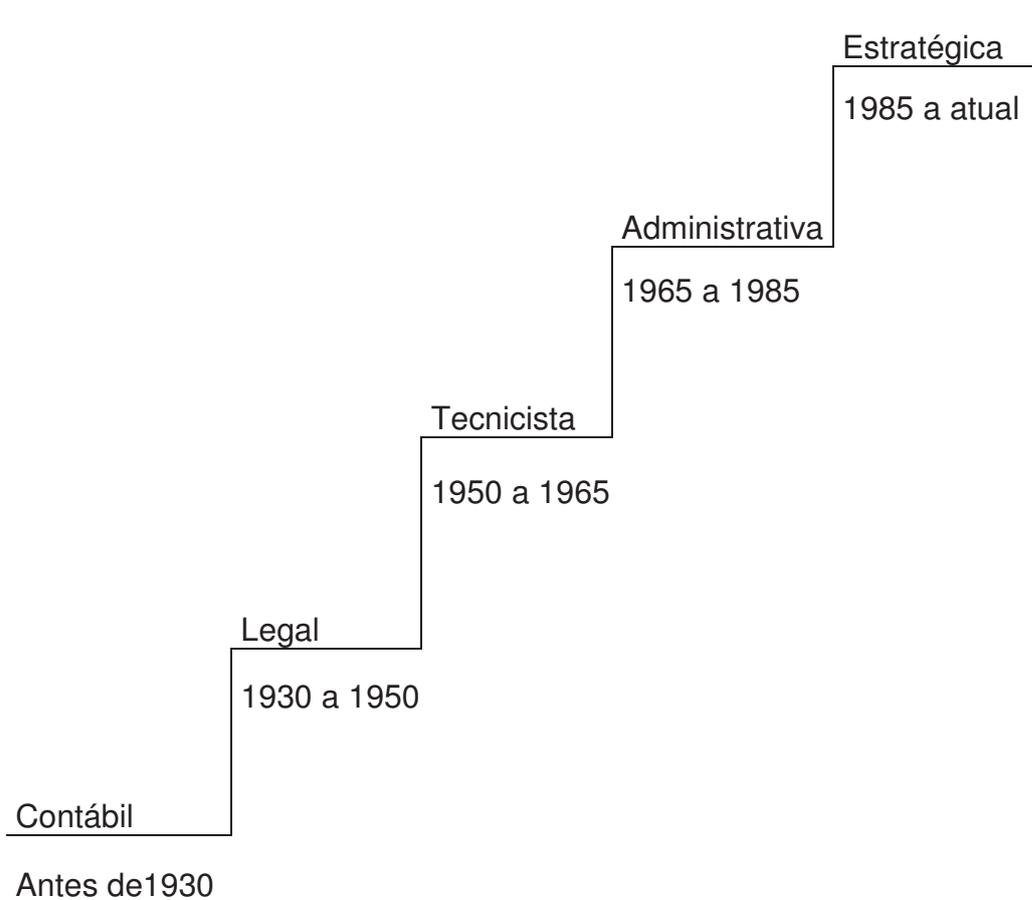


Figura 1: Fases Evolutivas da Gestão de Pessoal.

Fonte: Marras (2011, p. 11)

Segundo Tose (apud MARRAS, 2000, p. 26-27), as fases possuíam as seguintes características:

- Fase contábil: também conhecida como pré-histórica, onde os trabalhadores são considerados apenas como mão de obra e se faz necessário a contabilização de suas entradas e saídas.
- Fase Legal: com o surgimento das leis trabalhistas através da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), fez-se necessária a criação da figura do chefe de pessoal, em substituição aos chefes de produção, pois estes detinham o conhecimento da nova legislação.
- Fase Técnico: implantou-se no Brasil o modelo americano de gestão de pessoas. Com a implantação das indústrias automobilísticas no Brasil, surge a figura do Gerente de Relações Industriais (GRI). Foram agregadas ao setor as funções de treinar, recrutar, selecionar, gerir cargos, salários, benefícios, higiene e segurança. Houve um grande avanço nas relações entre trabalho e capital.

- Fase Administrativa ou Sindicalista: houve uma revolução nas relações entre capital e trabalho, proporcionada pelos trabalhadores através do movimento sindical. O GRI foi substituído pelo Gerente de Recursos Humanos (GRH), pois com essa mudança pretendia-se transferir a ênfase em rotinas operacionais e burocráticas para as relações humanas, voltadas para os indivíduos e suas relações com a sociedade.
- Fase Estratégica: de acordo com Albuquerque (1988 apud MARRAS, 2011, p. 12), nesta fase houve a introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico atrelados ao planejamento estratégico central das organizações. As preocupações em longo prazo com os trabalhadores começaram a surgir. O cargo de GRH é elevado de uma posição gerencial, de terceiro escalão, ainda no nível tático, para o nível de diretoria, considerado estratégico nas empresas.

Enfim, essa evolução histórica nos faz refletir que um longo caminho foi percorrido, mas é essencial que a área de gestão de pessoas continue evoluindo, pois as organizações estão cada vez mais competitivas e com o acesso rápido às inovações tecnológicas, torna-se mais difícil à busca pela vantagem competitiva. Dessa forma, o diferencial entre as empresas é o capital humano e são as pessoas que contribuem para a implementação de estratégias de negócios e o RH Estratégico deve estar alinhado ao planejamento estratégico da organização para possibilitar que elas atinjam esse objetivo.

2.1.4 Sistemas e Subsistemas de Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas é um processo amplo, composto por sistemas e subsistemas, os quais, sob a perspectiva sistêmica, atuam integrados entre si e em conjunto com a estratégia da organização. Dessa forma, o RH torna-se função estratégica, em uma relação de parceria com as organizações, buscando agregar valor ao seu desempenho, gerindo as pessoas e as ações organizacionais.

Atualmente, os Recursos Humanos, além de englobarem os subsistemas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, benefícios, departamento de pessoal, entre outros, devem exercer uma função de consultoria para os gestores de outras áreas da empresa.

2.1.4.1 Subsistema de Recrutamento e Seleção

O primeiro subsistema de RH, denominado de recrutamento e seleção, é considerado vital em uma organização, pois é dele a tarefa de agregar, ao quadro funcional, colaboradores capacitados para laborar na empresa. Ao compararmos as organizações, observa-se que a tarefa de recrutar e selecionar pessoas não são exatamente iguais, porque tudo depende de alguns fatores tais como a cultura organizacional, o planejamento estratégico e os custos envolvidos. No entanto, nesse subsistema de gestão de pessoas vamos analisar o conceito, a finalidade e como funciona o recrutamento e a seleção.

Para Limongi-França e Arellano (2002, p.64), “o recrutamento é a fase inicial para o preenchimento de uma vaga que esta em aberto”. Já, para Milkovich e Boudreau (2000, p. 162), “recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos entre os quais serão escolhidos alguns posteriormente serem contratadas para o emprego”.

De acordo com Marras (2000, p.69), a finalidade de recrutamento pode ser definida “a captação de recursos humanos internos e externamente à organização, objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no atendimento aos clientes internos da empresa”.

Para Marras (2011, p. 50), os fatores que desencadeiam a abertura de um processo de recrutamento e seleção são:

a) Rotatividade (*turnover*): corresponde a quantidade de funcionários desligados em um determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos. Pode-se medir esse índice com base em toda a empresa ou em apenas um setor ou área. Convém observar que o *turnover* também pode ser calculado tomando por base somente os demitidos, somente os demissionários ou ambos.

b) Aumento de quadro planejado: ocorre quando a organização mantém um programa de planejamento global onde, por meio da administração de RH, dispõe de um orçamento (budget) de efetivos para ações e intenções previamente planejadas tais como: aumento de produção, abertura de novas praças, criação de uma nova área, mudanças de maquinário, etc. Esse budget geralmente leva em conta um período determinado, geralmente um ano.

c) Aumento de quadro circunstancial: é utilizado quando variáveis que não podem ser controladas ocorrem e devem ser solucionadas imediatamente, de forma emergencial como, por exemplo, mudanças repentinas no mercado e concorrência. Geralmente ocorrem em empresas de pequeno porte.

Segundo Limongi-França e Arellano (2002, p. 64), existem duas formas básicas de recrutamento: interno, quando o candidato já trabalha na empresa e disponibiliza-se para trocar de função, e externo, quando se busca no mercado do trabalho candidatos sem vínculos com a empresa.

Conforme definição dada por Milkovich e Boudreau (2000, p.158), “o recrutamento e a seleção internos referem-se à movimentação dos empregados entre diferentes posições dentro da organização.

Para complementar, França-Limongi e Arellano (2002, p. 64) citam algumas vantagens do recrutamento interno, que são:

- Menor custo;
- Conhecimento prévio do perfil de desempenho do “candidato”;
- Estímulo à preparação para a promoção, proporcionando medidas especiais de treinamento e criando um clima sadio de progresso profissional;
- Melhora do moral interno;
- Demonstração de valorização do pessoal que já compõe a empresa.

Os autores comentam ainda que algumas empresas alegam que esse tipo de recrutamento traz desentendimentos, frustrações dentro da organização. Por outro lado, dizem que o recrutamento interno estimula o desenvolvimento profissional e oferece perspectivas de crescimento para os colaboradores (LOMINGI-FRANÇA; ARELLANO, 2000, p. 64).

A definição de recrutamento externo para Marras (2000, p.73), “é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos”.

São várias as fontes externas de recrutamento. Para Marras (2011, p. 56), as fontes dessas são: banco de dados interno, indicações de funcionários, cartazes internos e externos (muito eficaz na construção civil), entidades diversas, consultorias de outplacement (empresas especializadas em recolocar profissionais que serão desligados de seus empregos), replacement (empresas de recolocação de profissionais), agência de emprego, consultorias em recrutamento e seleção, headhunter (profissionais especializados em recolocar, geralmente, altos executivos) e mídia (jornais de grande circulação, revistas, etc.).

Porém, para Bohlander, Snell e Sherman as condições do mercado de trabalho podem ajudar a determinar as fontes externas de recrutamento:

Durante períodos de alto desemprego, as organizações podem manter a oferta adequada de candidatos qualificados apenas de currículos não solicitados recebidos. Um mercado de trabalho escasso, com baixo desemprego, pode forçar o empregador

anunciar amplamente e/ou buscar auxílio de empregos locais (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2009, p.79).

O recrutamento externo também tem suas vantagens. Segundo Limongi-França e Arellano (2002, p. 65), as vantagens do recrutamento externo são as novas pessoas que chegam à empresa com personalidade e talentos diferentes, a inovação do grupo de colaboradores e a atualização de estilos e das tendências do mercado.

Após ser realizado o recrutamento, chega o momento de selecionar, entre os candidatos, o mais adequado para a vaga em aberto. Para tanto, é importante primeiramente conceituar seleção. A definição de seleção de pessoal para Marras é:

Seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH (Administração de Recursos Humanos), que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa (MARRAS 2000, p.79).

De acordo com Limongi-França e Arellano (2002, p.66), “a seleção é a escolha do(s) candidato(s) mais adequado(s) para a organização dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados”.

Na visão de Marras (2000, p.79), todo o processo de seleção baseia-se na análise comparativa de dois campos: das exigências do cargo e das características do candidato. Exigências que o cargo exige em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes para o bom desempenho das funções. As características dos candidatos esta relacionado aos conhecimentos, habilidades e atitudes que cada indivíduo possui para desempenhar suas tarefas.

O processo de seleção pode variar de acordo com a empresa, contudo, Robbins (2006, p.398) destaca os mais importantes processos de seleção que são: entrevistas, testes críticos e testes de simulação de desempenho. Limongi-França e Arellano (2002, p. 67) comentam sobre entrevista, os quais destacam como técnica principal da seleção:

A entrevista é o instrumento mais importante do processo de seleção. Exatamente essa é a razão, de ser conduzida por um profissional experiente na área e capaz de identificar que fatores de ordem pessoal podem interferir no processo (antipatia, atração, rejeição, etc.). É recomendável que vários entrevistadores avaliem o mesmo candidato para minimizar o problema. O entrevistador deve ter sempre em mente as expectativas da área (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO 2002, p.67).

Nesse sentido, Robbins (2006, p. 398) comenta que as evidências revelam que “as entrevistas são mais indicadas para avaliar a inteligência, o nível de motivação e as

habilidades interpessoais dos candidatos”, pois as organizações procuram pessoas com certas características para se ajustarem com a cultura e à imagem da empresa.

2.1.4.2 Subsistema de Remuneração

Pode-se conceituar remuneração como a característica que define o trabalho assalariado. É o que a organização utiliza para trocar pelo serviço do empregado em um determinado período. Abrange tudo aquilo que é recebido em troca da força de trabalho, como, por exemplo, todas as formas de retorno financeiro e benefícios recebidos pelos empregados em uma relação de trabalho (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p.378).

Bohlander, Snell e Sherman (2009, p.252) dizem que remuneração estratégica “é a remuneração dos funcionários de modo que aumente a motivação e estimule o crescimento, ao mesmo tempo em que alinha seus esforços aos objetivos, filosofias e à cultura da empresa.

A descrição de cargos é um documento escrito que determina um cargo a partir dos deveres, condições de trabalho, responsabilidades e especificações. Sendo assim, a descrição dos cargos baseia-se em resumir e padronizar as características de um cargo através de observação, estudo e redação. Detalha as principais exigências do cargo ao seu ocupante, para que suas tarefas sejam realizadas com eficiência e eficácia. (MARRAS, 2000, p. 83). O autor comenta ainda sobre os principais termos usados na análise de cargos, que são a tarefa (atividade desenvolvida por uma pessoa na organização), função (conjunto de tarefas designadas às pessoas na organização) e o cargo (somatório das funções semelhantes quanto à natureza da tarefa executada e com as especificações requeridas aos ocupantes).

Marras (2011, p. 113) define estrutura salarial como “um conjunto formado por diversas faixas salariais, agrupando cargos com avaliações próximas, contemplando no interior de sua estrutura valores salariais calculados e desenhados matematicamente, para atender uma política previamente desejada”.

2.1.4 .3 Subsistema de Benefícios

Marras (2000, p. 137) afirma que “um programa de benefícios atende tanto os objetivos dos funcionários como também da organização”. Em relação à organização, quando essa faz o uso de programa de benefícios, as necessidades de seus funcionários são atendidas, diminuindo assim os índices de rotatividades, de absenteísmo, estresse, etc. e, conseqüentemente, a organização se torna mais competitiva perante seus concorrentes. Para os funcionários, um programa de benefícios, além de oferecer facilidades, garante também o que eles precisam para alcançar seu nível mínimo de qualidade de vida.

Atualmente, algumas empresas estão adotando os planos de benefícios flexíveis. Esses planos permitem aos funcionários escolher quais benefícios querem receber entre os disponibilizados pela empresa, evitando assim o gasto com benefícios que o colaborador não tenha necessidades (BOHLANDER; BOUDREAU, 2009, p. 312)

2.1.4 .4 Subsistema de Treinamento e Desenvolvimento

As pessoas precisam ser capacitadas, pois não basta termos máquinas e equipamentos de última geração, sem que as pessoas que neles trabalham estejam capacitadas. O treinamento tem como objetivo preparar o pessoal para que consigam um bom desempenho dentro da organização. Percebe-se a necessidade de identificar e realizar o treinamento antes que ocorram problemas. Uma empresa que treina e desenvolve seus funcionários estará investindo no seu próprio futuro.

Para Marras (2000, p.145) “Treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. Percebe-se que o treinamento é de grande importância para o desempenho da empresa, pois aperfeiçoa as habilidades e técnicas dos funcionários e auxilia no desenvolvimento pessoal devendo ser, portanto, planejado e contínuo.

Entende-se que treinamento tem como finalidade melhorar o desenvolvimento profissional do ser humano na sua organização e no desempenho das suas funções, além de ser o processo que visa à preparação e ao aperfeiçoamento das habilidades e dos

conhecimentos dos funcionários de uma organização (BOHLANDER; BOUDREAU, 2009, p. 134).

Robbins (2006, p. 401) comenta que: “A maioria dos treinamentos visa à atualização e ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários”. Percebe-se que o treinamento pode trazer um grande retorno para o profissional e para a empresa, pois um profissional bem mais qualificado terá uma motivação maior e o seu resultado na execução das tarefas será maior e mais produtivo, conseqüentemente a maior produtividade do empregado poderá contribuir efetivamente para os resultados da organização. O autor ressalta que o treinamento pode ser muito importante no resultado da empresa. No entanto, entende-se que o treinamento deve incentivar ao funcionário a se auto desenvolver, a buscar o seu próprio meio de reciclagem.

Entre os objetivos do treinamento, Marras (2000 p. 147) cita dois importantes objetivos: os objetivos específicos, que são os que trazem a qualificação do profissional e a oportunidade de elevar os seus conhecimentos e de estarem sempre atualizados às inovações dentro das suas atividades. Os objetivos específicos devem ser realizados em treinamentos claros e precisos de acordo com a necessidade estabelecida.

Marras (2000) define os objetivos específicos como:

Formação Profissional: que tem como base, elevar o conhecimento do profissional à sua profissão, para elevar o seu desempenho nas suas atividades;
-Especialização: oferece a oportunidade do empregado de treinamentos voltados a uma área de conhecimento específico.
-Reciclagem: é a oportunidade de se atualizar dos conhecimentos já aprendidos na sua rotina de serviço (MARRAS 2000, p.148).

Objetivos genéricos: são os que trazem a oportunidade de elevar o desenvolvimento do empregado a desenvolver a sua motivação dentro da organização. O retorno do treinamento é a elevação da qualidade da produção e fazer o empregado alcançar o desenvolvimento organizacional da empresa.

Robbins (2006, p. 402) define dois métodos de treinamento, sendo eles, “formal e informal”.

Treinamento Formal: Ele é planejado com antecedência e com formato estruturado;
Treinamento Informal: Não estruturado, não planejado e facilmente adaptável às situações e dos indivíduos – para ensinar habilidades e manter os funcionários atualizados

Conclui-se, que um dos objetivos do treinamento é a qualificação da mão de obra e intensificação do conhecimento dos seus profissionais.

2.1.4.5 Subsistema de Avaliação de Desempenho

Este desempenho está ligado aos conhecimentos, habilidades e atitudes que uma pessoa possui, os quais contribuem para a geração de valor para a organização, fazendo com que o desempenho individual, reflita no desempenho da organização (MARRAS, 2000, p. 174).

Torna-se necessário definir os objetivos, os quais a avaliação de desempenho se propõe. Nesse sentido, para Marras (2000, p.174) a mesma tem como objetivos: identificar os empregados que necessitam de aperfeiçoamento; definir o grau de contribuição, grupal ou individual, nos resultados da empresa; descobrir o surgimento de novos talentos na organização; facilitar o auto desenvolvimento dos empregados; fornecer feedback aos empregados; e subsidiar programas de mérito, promoções e transferências.

No entanto, apesar de os objetivos terem sido traçados e estarem claros, um programa de avaliação de desempenho pode fracassar. Segundo Bohlander, Sherman e Snell (2009, p. 215), o sucesso ou o fracasso de um programa de avaliação de desempenho depende da filosofia que o fundamenta, de suas conexões com as metas da empresa e das atitudes e habilidades dos responsáveis por sua implementação. Para os autores, as informações devem ser avaliadas no contexto das necessidades da empresa e também comunicadas aos empregados de modo a resultar em alto nível de desempenho.

2.1.4.6 Subsistema de Higiene e Segurança de Trabalho

Para Marras (2011, p. 191) o subsistema de higiene e segurança do trabalho é “a área responsável pela segurança industrial, pela higiene e medicina do trabalho relativamente aos empregados da empresa, atuando tanto na área de prevenção quanto na de correção, em estudos e ações constantes que envolvam acidentes no trabalho e a saúde do trabalhador”. O

autor estabelece ainda as três linhas mais importantes desse subsistema que são: segurança do trabalho, higiene do trabalho e medicina do trabalho.

Seguindo o caráter preventivo, Marras (2011, p. 200) enfatiza que a segurança do trabalho envolve: a prevenção de acidentes no trabalho e a eliminação das causas de acidentes no trabalho. Tanto que afirma que a prevenção de acidentes no Trabalho é um programa de longo prazo com o objetivo de conscientizar o trabalhador a proteger a sua própria vida e a de seus companheiros.

A higiene no trabalho, segundo Carvalho e Nascimento (1997, p. 296) trata das condições físicas de trabalho as quais influenciam o comportamento humano. Os autores classificam como condições básicas de Higiene do Trabalho: a temperatura, a iluminação e os ruídos no local de trabalho.

A preocupação com a temperatura é fruto de estudos físicos e biológicos os quais demonstraram que, exposto por muito tempo a temperaturas elevadas, o ser humano pode sofrer danos graves à sua saúde. Os recursos naturais utilizados pelo homem com vistas a aumentar a circulação periférica para melhor dissipar o calor interno do organismo obrigam o sistema cardiovascular a um trabalho forçado, o que pode vir a causar cardiopatias sérias.

Além disso, sob altas temperaturas o corpo humano tende a perder água e sal por meio do suor, ocorrendo por consequência um desequilíbrio orgânico (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997, p. 297-298).

Quanto à iluminação do ambiente de trabalho, o artigo 175 da CLT obriga a empresa a manter condições mínimas de iluminação nos locais de trabalho apropriada à natureza da atividade. A iluminação deverá ser uniformemente distribuída, geral e difusa, a fim de evitar ofuscamento, reflexos incômodos, sombras e contrastes excessivos.

A ABNT (Associação Brasileira de Normas e Técnicas) determina os níveis de iluminação dos locais de trabalho, em função de cada tipo de atividade. Ou seja, depende do desempenho visual e do conforto visual, bem como também existe uma preocupação com a intensidade dos ruídos que são suportados pelos trabalhadores e que podem causar deficiência auditiva com o decorrer do tempo (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997, p.298- 301).

No que tange a higiene e medicina do trabalho, Marras (2000, p. 221) entende que “esta pode se relacionar direta e indiretamente com a proteção à saúde do trabalhador no que diz respeito à aquisição de patologias tipicamente relacionadas ao trabalho ou a agentes resultantes dele”. Segundo o autor trata-se de questões ligadas à saúde ocupacional do trabalhador podendo-se citar como exemplos: ergonomia, insalubridade, toxicologia e controles clínicos.

2.2 MOTIVAÇÃO

O estudo da motivação e do comportamento humano é uma busca de respostas para perguntas complexas a respeito da natureza humana, pois nosso comportamento é motivado por um desejo de atingir algum objetivo.

2.2.1 Conceito

De acordo com Maximiano (2000, p. 347), a palavra motivação, derivada do latim, significa mover e indica o processo pelo qual um conjunto de razões explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano. Portanto, motivação pode ser definida como um motivo que leva a ação, é tudo aquilo que leva a pessoa a determinado comportamento.

Por outra perspectiva, Spector descreve a motivação da seguinte forma:

Ela tem a ver com a direção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo do tempo. A direção refere-se à escolha de comportamentos específicos dentro de uma série de comportamentos possíveis; por exemplo, um funcionário pode decidir ir ao trabalho em um determinado dia, em vez de ligar para a empresa dizendo estar doente e fazer alguma outra coisa, como assistir televisão, fazer compras ou ir visitar um amigo. A intensidade se refere ao esforço que uma pessoa empenha na realização de uma tarefa. Se a um funcionário é dada a tarefa de varrer o chão, ele pode empenhar um grande esforço varrendo com força e rapidamente ou não querer se esforçar, varrendo vagarosamente. A persistência diz respeito ao contínuo engajamento em um determinado tipo de comportamento ao longo do tempo. Os funcionários podem fazer horas extras para concluir tarefas que estejam motivados a completar (SPECTOR, 2010, p.284).

Define-se motivação também como a disposição de um indivíduo para fazer alguma coisa que, ao mesmo tempo, seria condicionada pela capacidade dessa ação trazer a satisfação de uma necessidade deste indivíduo. Esta necessidade seria uma deficiência física ou psicológica que torna certa ação atraente. Assim, as pessoas motivadas desempenham melhor suas tarefas do que as desmotivadas (ROBBINS, 2006, p. 132).

Portanto, são muitos conceitos e ideias sobre a motivação. Mas independente de qual conceito é mais interessante ou não, a motivação transformou-se em um requisito importante para o homem e sua profissão.

2.2.2 Variáveis Motivacionais

Marras comenta (2011, p.25) que, a partir de estudos mais específicos nessa área, pode-se concluir que a motivação está entre os principais fatores na qualidade de vida no trabalho, pois ela influencia diretamente na produtividade.

Maslow (apud MARRAS, 2011, p.26) concluiu que a motivação tem por objetivo satisfazer as necessidades dos indivíduos desde as mais simples que seriam as fisiológicas até as mais complexas ou psicológicas.

McGregor (apud MARRAS, 2011, p. 27), conhecido pela teoria X e Y, contribuiu dizendo que a maneira do indivíduo ser ou ser visto tem grande influência, aquele que desenvolve seu trabalho sem prazer somente para satisfazer seu gerente ou por necessidade de permanecer no emprego não vai ter a mesma motivação daquele que gosta do que faz, que se sente bem no ambiente de trabalho e não visa somente a aprovação de seu gerente, tendo este uma maior qualidade de vida.

Herzberg (apud MARRAS, 2011, p.28) ressaltou que “o maior fator motivacional para o homem encontra-se no interior de seu próprio trabalho”. Ou seja, apontou dois tipos de fatores, os que causam satisfação e os que causam insatisfação.

Skinner (apud MARRAS, 2011, p. 29) conceituou que “o trabalhador que experimenta o sucesso após assumir uma atitude tende a repetir aquela atitude, na espera de um novo sucesso. Resumindo, um comportamento recompensado tende a ser repetido”.

Vromm e Rotter (apud MARRAS, 2011, p.30) concluíram em sua pesquisa que há duas variáveis que determinam a ação das pessoas, o valor da recompensa e o que se espera como recompensa, isto é, fica não apenas na espera do que deve receber ao terminar a missão, mas também na expectativa do que pode receber.

2.2.3 O Desenvolvimento Humano e Motivacional

No ambiente de trabalho pode-se identificar diversos fatores que contribuem para a satisfação, realização e desenvolvimento do indivíduo. Estudos datados de 1950 já mostravam que a motivação influi na produtividade. Diversos profissionais da área de psicologia desenvolveram teorias que apontam para esta questão e todas mostram que internamente, cada

indivíduo possui necessidades distintas e que busca satisfazê-la no seu trabalho. Maslow, por exemplo, hierarquiza as necessidades humanas desde as fisiológicas até a auto realização que é o estágio onde o indivíduo busca renovar-se, reciclar-se e pode sentir o crescimento pessoal e profissional como realização (MARRAS, 2000, p.33).

Já McGregor em seus estudos sobre o comportamento humano no trabalho, analisa duas formas de ver o trabalho. Ele defendeu o que chamou de teorias X e Y. Na Teoria X o trabalho é visto como labuta, onde o empregado não gosta de assumir responsabilidade, não tem ambição e procura apenas segurança. Já, na Teoria Y é o oposto, o trabalhador busca atingir objetivos, é criativo, comprometido e tem potencial a ser desenvolvido. Na análise de Marras (2000, p.35), o indivíduo pode ter o comportamento baseado na teoria X ou Y ou ser tratado pela liderança de uma das duas formas.

Considerando a existência de diferenças individuais e culturais, o ser humano tem dentro de si suas próprias motivações que tanto podem ser estimuladas quanto sufocadas no ambiente de trabalho. Dessa forma, as organizações precisam gerenciar as pessoas considerando elementos subjetivos, como o próprio significado do trabalho e não apenas conhecimentos técnicos ao formar uma equipe de trabalho. Segundo Bergamini (1997, p.25), o desafio está em saber aproveitar a capacidade produtiva e criativa de cada indivíduo e transformar esse potencial em “comportamento naturalmente espontâneo, oportunamente construtivo e eficazmente inovador” (BERGAMINI, 1997, p.25).

2.3 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Existem muitas teorias sobre a motivação e todas apresentam significativas contribuições para a administração. Entretanto, neste capítulo, estão destacadas aquelas que estão diretamente relacionadas ao comportamento humano.

2.3.1 Teoria das Necessidades Humanas

De acordo com Casado (2002, p. 247), a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas foi criada por Abraham Maslow em 1943. Maslow separou esta teoria em cinco

categorias, o qual evidencia dois tipos de necessidade: os níveis mais altos que são satisfeitas internamente e os níveis mais baixos, que são satisfeitas externamente. Tais necessidades estão organizadas hierarquicamente e a busca de satisfazê-las é o que motiva o ser humano a tomar alguma direção (ROBBINS, 2006, p. 133).

Segundo Bergamini (1997, p. 73), o motivo pela grande aceitação da teoria de Maslow “é a sua simplicidade e a equivalência entre a pirâmide hierárquica organizacional e a forma de apresentação também em pirâmide da sequência das necessidades motivacionais”.

As necessidades primárias são as fisiológicas, refere-se à sobrevivência das pessoas. Exemplo: a fome, a sede. Já, as necessidades secundárias são as afetivo-sociais, as de estima e as de auto realização, os quais constituem o topo da hierarquia. Necessidades afetivo-sociais dizem respeito ao desejo de amar e de ser amado, de pertencer a um grupo. Necessidades de auto realização fala sobre a realização de nosso próprio potencial (VERGARA 2000, p. 44).

Conforme Robbins (2005, p.133), Abraham Maslow dividiu a sua hierarquia de necessidades em cinco categorias:

- 1-Fisiológicas: incluem fome, sede e sexo entre outras necessidades corporais.
- 2- Segurança. Incluem segurança e proteção contra mal físico ou emocional.
- 3-Sociais: inclui afeto, relacionar-se com alguém, aceitação e amizade.
- 4-Estima: incluem fatores internos, como amor próprio, autonomia e realização; e fatores externos, como status, reconhecimento.
- 5- Auto-realização: o impulso de alguém tornar-se o que é capaz de ser; inclui crescimento e atingir seus objetivos.

Spector (2010, p. 282), também falando da pirâmide de necessidades, lembra que Maslow afirmava que a satisfação das necessidades humanas seria importante para a saúde física e mental do indivíduo, pois elas estão dispostas em uma hierarquia que inclui necessidades físicas, sociais e psicológicas.

.A figura 2 a seguir mostra a pirâmide das necessidades de Maslow.



Figura 2: Pirâmide de Maslow.
Fonte: Robbins (2006, p. 133)

As necessidades básicas, que são as fisiológicas, estão relacionadas com a sobrevivência e incluem a necessidade de comer, vestir, abrigar-se, que compõem o grupo primordial (CASADO, 2002, p.252). No trabalho, as satisfações dessas necessidades correspondem ao pagamento de um salário. Satisfeitas as necessidades básicas, as pessoas preocupam-se com a segurança (ROBBINS, 2006, p. 133).

As necessidades de segurança estão relacionadas com a segurança física e proteção em casa ou no emprego, que deve oferecer um espaço de trabalho limpo e organizado. O emprego em si tem de ser seguro e os empregados devem poder usufruir esquemas de reforma ou cobertura em caso de doença. Como hoje muitos empregados estão ameaçados, há muitas pessoas para quem esta necessidade não está satisfeita (SPECTOR, 2010, p. 287).

As necessidades sociais são exclusivas do ser humano e têm a ver com a necessidade de afeição, de auto respeito, de participação, com a amizade, o amor, o relacionamento com o próximo (MAXIMIANO, 2000, p. 351).

As necessidades de estima têm a ver com a necessidade de reconhecimento pessoal, com o desejo de domínio e de prestígio, isto é, possuímos auto imagem positiva e vemos os nossos desempenhos valorizados e apreciados pelos outros (MARRAS, 2011, p. 26).

E, finalmente, as necessidades de auto realização são motivações de nível mais elevado, pois “surge quando o indivíduo alcançou a satisfação de todas as outras categorias de necessidade (CASADO, 2002, p. 252). Spector (2010, p. 287) conclui que, em um contexto de trabalho, seria obter grande satisfação através da execução de tarefas que envolvam muita responsabilidade, que sejam altamente criativas e que haja um amplo reconhecimento da sua

qualidade e importância, ou como afirmou Maslow, “o desejo de ser tudo o que é capaz de ser”.

2.3.2 Teoria dos Dois Fatores

Teoria criada por Frederick Herzberg. Como o nome indica, são dois os fatores capazes de motivar: fatores extrínsecos ou higiênicos e fatores intrínsecos ou motivacionais. A Teoria dos dois fatores, como observa Vergara (2000, p. 45), procurava identificar quais as consequências de determinados tipos de acontecimentos na vida profissional, visando determinar os fatores que os levaram a se sentirem excepcionalmente felizes e aqueles que os fizeram sentirem-se infelizes na situação de trabalho.

Segundo Spector (2010, p. 289), “fatores de higiene incluem salário, supervisão, companheiros de trabalho e políticas organizacionais. Casado (2002, p. 254), conclui que os fatores higiênicos são aqueles que necessariamente não se sintam satisfeitos, que são: segurança, status, vida pessoal, condições de trabalho.

Fatores Motivacionais ou fatores intrínsecos: estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Assim sendo, os fatores motivacionais estão sob controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto reavaliação e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho. São, enfim, aspectos inerentes à própria natureza do trabalho. (BERGAMINI, 1982, p. 124)

Robbins (2006, p. 135), conclui que:

Algumas características tendem a se relacionar de forma consistente com a satisfação no trabalho, e, outras com a insatisfação. Os fatores intrínsecos, como o progresso, o reconhecimento, a responsabilidade e a realização, parecem estar relacionadas à satisfação no trabalho. [...] Por outro lado, os insatisfeitos tendiam, a indicar fatores extrínsecos, como a supervisão, a remuneração, as políticas da empresa e as condições de trabalho.

Os estudos de Herzberg levaram à conclusão de que os fatores que influíam na produção de satisfação profissional eram desligados e distintos dos fatores que levaram a insatisfação profissional. Assim, os fatores que causavam satisfação estão relacionados à

própria tarefa, relações com o que ele faz, reconhecimento pela realização da tarefa, natureza da tarefa, responsabilidade, promoção profissional e capacidade de melhor executá-la. Por outro lado, constatou-se que os fatores causadores de insatisfação são fatores ambientais, isto é, externos à tarefa, tais como: tipo de supervisão recebida no serviço, natureza das relações inter pessoais, condição do ambiente onde o trabalho é executado e finalmente o próprio salário (CASADO, 2002, p. 254).

2.3.3 Teoria ERG

Essa teoria enfatiza que as pessoas precisam satisfazer necessidades de existência, de relacionamento e de crescimento, portanto têm a sigla ERG, em inglês. Criada por Clayton Alderfer (ROBBINS, 2006, p. 136).

Davis (1996, p. 56) afirma que essa teoria comprime as cinco necessidades de Maslow em apenas três: necessidade de existência são as necessidades básicas de Maslow, que se referem ao salário, condições físicas do ambiente de trabalho; as necessidades de relacionamento são os desejos de satisfazer os relacionamentos interpessoais; e as necessidades de crescimento incluem a auto estima e a auto realização.

A teoria também difere da teoria proposta por Maslow em vários outros aspectos. Alderfer não garante que necessidades de nível mais baixo precisam ser satisfeitas para que as de nível mais alto sejam ativadas. Casado (2002, p. 253), afirma:

Se para Maslow uma necessidade de nível mais alto só surge quando as necessidades menores já foram atendidas, na abordagem de Alderfer todos os níveis atuam simultaneamente. Outra característica da teoria de Alderfer é a existência de um componente de regresso na dinâmica da motivação, o que faz com que a falta de satisfação de uma necessidade aumente a importância das necessidades de níveis mais baixos.

De acordo com Bergamini, (1997, p. 74) Alderfer entende que os três grupos principais de necessidades cujas iniciais formam a sigla são: existência compreende as necessidades básicas, fisiológicas e de segurança, de Maslow. Relacionamento compreende as necessidades de relações pessoais significativas e as necessidades de estima, de Maslow. E a crescimento, que é a necessidade ou desejo intrínseco de crescimento pessoal e auto-realização

No entanto, podemos definir uma comparação entre os fatores da teoria de Herzberg, a de Maslow e a de Alderfer como seguem o quadro abaixo.

O quadro a seguir apresenta um comparativo das teorias motivacionais de Maslow, Alderfer e Herzberg.

MASLOW	ALDERFER	HERZBERG
Auto-realização	Crescimento	Fatores Motivacionais
Auto-estima		
Socias	Relacionamento	Fatores Higiênicos
Segurança		
Necessidades Fisiológicas	Existência	

Quadro 1. Hierarquia de Maslow, hierarquia de Alderfer e fatores de Herzber.

Fonte: Casado (2002, p. 254)

2.3.4 Teoria das Necessidades Adquiridas

A teoria das necessidades foi criada por David McClelland e está dividida em três necessidades: realização, poder e associação (ROBBINS, 2006, p. 138).

Necessidade de realização: Orienta-se para a excelência, levando os indivíduos a lutarem pelo sucesso, apreciando desafios significativos e satisfazendo-se ao completá-los. O desejo de realização é controlado por diversas forças, como: necessidade de ser aprovada socialmente, necessidade de status, conhecimentos e habilidades (BERGAMINI, 2000, p.77). Firma-se no desejo alcançar o sucesso profissional e, assim, a realização pessoal passa a ter mais significado do que as recompensas.

Necessidade de poder: É o desejo de impactar, influenciar e controlar pessoas, tendo influência sobre as disposições e comportamentos, utilizando-se da dominação ou do poder pessoal. Refere-se a relações com pessoas, ao status. (MAXIMILIANO, 2000, p. 45).

Necessidade de associação: É o desejo de ser amado e aceito pelos outros. Esta necessidade traduz o desejo de se estar próximo das outras pessoas, compartilhar das suas

alegrias, construiriam sólidas amizades, obtendo um bom relacionamento interpessoal (ROBBINS, 2006, p. 139)

David McClelland (*apud* VERGARA, 2000, p. 45) argumenta:

Não nascemos com tais necessidades; elas são adquiridas socialmente. O poder refere-se a relações com pessoas, *status*, prestígio, posições de influência. Afiliação diz respeito ao que Maslow chamou de afeto. Realização é concernente à auto-estima e a auto realização.

Portanto essa teoria está centrada em um alto ou baixo grau de necessidades, que podem ser adquiridas socialmente mediante aprendizagem, pois todas as pessoas possuem estas necessidades, o qual existe uma que é mais predominante e que caracteriza o indivíduo (ROBBINS, 2006, p. 138).

2.3.5 Teoria X e Teoria Y

A teoria X e Y foram desenvolvidas por Douglas McGregor, que propôs duas visões diferentes do ser humano, o qual uma é basicamente negativa, no caso da Teoria X, e a outra basicamente positiva que é a Teoria Y (ROBBINS, 2006, p. 133).

De acordo com Marras (2000, p. 35) a Teoria X caracteriza-se pelas seguintes premissas: o ser humano não gosta de trabalhar e o faz somente quando é compelido; não gosta de assumir responsabilidades; é pouco ou nada ambicioso; e, além disso, busca segurança. Já, a Teoria Y caracteriza-se pelas seguintes características: a pessoa sente-se bem no trabalho; busca atingir seus resultados; são pessoas criativas e com potencialidades que podem ser exploradas.

Em análise a essas duas teorias, Robbins (2006, p. 134) conclui que “a Teoria X parte da premissa de que as necessidades de nível mais baixo dominam os indivíduos; e a Teoria Y, de que as necessidades de nível mais altas são as dominantes”.

2.3.6 Teoria da Avaliação Cognitiva

Esta teoria desenvolvida por DECI e RYAN¹⁵ propõe que a introdução de recompensas externas, como pagamentos para trabalhos que eram antes gratificantes apenas por sua natureza, tende a reduzir a motivação. Em outras palavras, a teoria afirma que quando é dada uma recompensa por uma tarefa que era considerada interessante pelo funcionário, este mesmo funcionário deixa, gradativamente, de ter interesse pela tarefa. Assim, podem acontecer casos em que, uma tarefa que era exercida como serviço voluntário, passando a ser remunerada, possa surtir desinteresse por parte de quem a realizava apenas por prazer (ROBBINS, 2006, p. 140).

Bergamini (1982, p. 113) conclui que a teoria cognitiva concebe o ser humano como sendo um ser racional, o qual possui desejos conscientes, e que serve das próprias capacidades para satisfazê-los.

2.3.7 Teoria da Fixação de Objetivos

Esta teoria, desenvolvida por Edwin Locke, propõe que a maior fonte de motivação no trabalho é lutar por um objetivo. Assim, segundo esta teoria, um objetivo definido informa ao funcionário o que deve ser feito e quanto de energia deve ser despendido para alcançar tal objetivo (ROBBINS, 2006, p.141).

Para Spector (2010, p. 304), a fixação de metas é uma forma eficiente de manter ou elevar o desempenho no trabalho, mas, para Locke e Henne, alguns fatores são essenciais para um programa de fixação de metas: o comprometimento e a aceitação dos empregados com a meta a ser alcançada (precisa ser uma meta pessoal para motivar o comportamento); deve ser dado feedback sobre o progresso em direção às metas; as metas devem ser difíceis e desafiadoras (quanto mais difícil a meta, melhor será o desempenho); e as metas devem ser específicas (e de preferência auto fixadas, para que sejam melhor aceitas e eficazes). Existem limitações a esta teoria, que seriam: a existência de metas múltiplas, quando trabalhar focando em uma meta poderia impedir a consecução de outra; e as metas extremamente difíceis e com nível de estresse alto, que poderiam levar a um desempenho pior.

Um papel importante para quem trabalha com a teoria da fixação de objetivos é fornecedor feedback aos seus colaboradores, pois, dado o feedback, os mesmos conseguem avaliar seus progressos e afetividade de seus esforços (CASADO, 2002, p. 255).

2.3.8 Teoria da Auto-Eficácia

Esta teoria refere-se à convicção individual de que se é capaz de realizar uma determinada tarefa. Segundo a teoria, cada indivíduo tem consciência do nível de tarefas que pode realizar. Baseado nisso, ele se automotiva para alcançar a realização destas tarefas que acredita ser capaz de realizar (ROBBINS, 2006, p. 142).

Para Spector (2010, p. 295), a teoria da auto eficácia estuda como a crença das pessoas em si mesmas pode afetar o comportamento. Desta forma, as pessoas com grande auto eficácia acreditam que podem realizar quaisquer tarefas e aplicam-se com afinco para alcançar este objetivo.

Spector (2010, p. 295) afirma ainda que os conceitos de expectativa e auto eficácia estão ligados, sendo a expectativa relacionada a uma atividade específica em um determinado momento e a auto eficácia relacionada à crença de ser ou não capaz de fazer algo. Uma pessoa com grande auto eficácia tende a ter uma alta expectativa. São, portanto, compatíveis a Teoria da Expectativa e a Teoria da Auto eficácia, pois preveem que as pessoas realizam bem as tarefas quando acreditam que podem fazê-las. A principal diferença é que a Teoria da Expectativa considera a influência da motivação sobre as recompensas.

2.3.9 Teoria do Reforço

A teoria do reforço “é uma abordagem comportamentalista, que argumenta que o reforço condiciona o comportamento. (ROBBINS, 2006, p. 143).

Para Spector (2010, p. 290), a Teoria do Reforço demonstra como as recompensas ou reforços afetam o comportamento. Pode não ser considerada uma teoria motivacional por não lidar com os estados internos e explicar o comportamento com base em experiências anteriores. Ressalta que as recompensas tangíveis (dinheiro) ou intangíveis (reconhecimento)

podem ser eficientes para melhorar o desempenho dos funcionários, mas existem limitações, como influências por parte de outros empregados, limitações ambientais e diferenças individuais quanto ao tipo de recompensa oferecida, que podem levar a falência dos programas de incentivos. Além disso, muitos são contrários a esta teoria, pois o uso de incentivos pode representar uma forma de manipulação antiética do comportamento.

De acordo com Bergamini (1997, p. 42), teoria proposta por Thorndyke pressupõe que a personalidade é fruto da aprendizagem e um processo na qual as respostas comportamentais corretas partem a fazer parte do repertório psíquico.

2.3.10 Teoria do planejamento do trabalho

A Teoria do Planejamento do Trabalho, segundo Robbins (2006, p. 143), tem como fundamentos os estudos de Maslow, McGregor e Herzberg, de acordo com os quais a motivação é causada pelo entendimento do próprio trabalho. Esta teoria se baseia em um conjunto de características que impactam o comportamento. O modelo de características do trabalho leva em conta cinco dimensões: a variedade de habilidades (grau de atividades diferenciadas); a identidade da tarefa (grau de realização do trabalho); a significância da tarefa (grau de impacto do trabalho realizado); a autonomia (grau de liberdade, independência ou arbítrio); o feedback (grau de retorno sobre a eficácia do desempenho).

2.3.11 Teoria da equidade e da justiça

Para Robbins (2006, p. 145), quando se percebe que as relações são desiguais, experimenta-se uma tensão de equidade. De acordo com essa teoria, quando o trabalhador percebe o que entende como injustiça, ele normalmente modifica suas contribuições e resultados, distorce sua auto imagem e a dos outros e, por fim, pode deixar a organização.

Para Spector (2010, p. 299), esta teoria afirma que as pessoas são motivadas a alcançar, nas suas relações com as outras pessoas, condições de igualdade e justiça. A desigualdade surge quando as pessoas se comparam com as outras, especialmente suas contribuições com os resultados alcançados por si mesmo e pelos outros. A contribuição seria

a realização do trabalho, a experiência e o talento, o resultado, as recompensas ou a valorização pessoal.

Segundo Vergara (2000, p. 46), nesta teoria “as pessoas se sentirão mais ou menos motivadas para o trabalho, à medida que percebam, ou não, a presença da justiça, da igualdade nas relações de trabalho.

Ainda, segundo Spector (2010, p. 147), a Teoria da Equidade se fundamenta na justa alocação ou distribuição de recompensas. As recentes Teorias de Justiça no local de trabalho distinguem a justiça processual (que se refere à imparcialidade do processo de distribuição de recompensas) da justiça distributiva (que se refere à imparcialidade com que as recompensas são encontradas entre as pessoas). Espera-se que a justiça processual conduza à justiça distributiva. Além disso, a Teoria da Justiça sugere que as pessoas só percebem as injustiças quando as ações negativas são feitas propositadamente, por outra pessoa, o que não é considerado pela Teoria da Equidade. Pesquisas demonstram, também, que a justiça distributiva parece ser mais importante para os homens, que levam em consideração os resultados, e a justiça processual, mais importante para as mulheres. Outro fator identificado nas pesquisas, é que os indivíduos que se sentiam altamente injustiçados manifestavam mais ansiedade e depressão que os demais.

2.3.12 Teoria da expectativa

Robbins (2006, p. 148), coloca que a teoria da expectativa de Victor Vroom, criada em 1964, sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que está ação trará certo resultado e da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo.

No entanto, para Spector (2010, p. 292), essa teoria serve para prever o comportamento de uma pessoa que precisa escolher entre uma ou mais opções. Para cada opção de comportamento, existe uma expectativa, uma valência e um meio. A opção de maior força será a escolhida. Esta teoria encontra sustentação em pesquisas, estando o desempenho de fato relacionado com os componentes desta teoria, assim como a multiplicidade de combinações. A motivação é, assim, apenas um dos elementos que definem o comportamento no trabalho.

Casado (2002, p. 256-257) diz que de acordo com essa teoria, a motivação direcionada exclusivamente para produzir apóia em três conceitos: a expectativa, a Valencia e a força. A expectativa é o grau que o individuo tem em obter o resultado desejado. A Valencia é a importância que o individuo coloca em dado objetivo. “E o conceito de força é similar ao conceito de energia para ação”.

Para Vergara (2000, p. 46), “a teoria da expectativa relaciona desempenho com recompensa”. Em termos mais práticos, Robbins (2006, p. 148) argumenta que um funcionário é motivado a exercer alto grau de esforço em uma tarefa quando acredita que isso vai resultar em uma boa avaliação de desempenho, que esta boa avaliação vai surtir recompensas na organização a que pertence e que estas recompensas vão satisfazer as suas metas pessoais.

2.3.13 Teoria da ação

Segundo Spector (2010, p. 308), a Teoria da Ação é uma teoria alemã que vincula metas a comportamentos e propõe que as teorias de motivação para o trabalho concentrem-se, principalmente, em comportamentos orientados para metas ou comportamentos voluntários chamados ações. O foco principal são as ações e os processos que levam à execução das mesmas. Esta teoria descreve o processo de ação, através da vinculação de uma hierarquia de cognições às ações e o feedback do ambiente. Leva, também em conta, variáveis de personalidade, já que existem pessoas orientadas para a ação (que tendem a seguir o processo de ação) e orientadas para o estado (que tem dificuldade para engajar-se, e tendências para a distração e a desistência). O processo de ação partiria do desejo de alguma coisa, que levaria ao desenvolvimento de metas e a geração de um plano de ação, seguido da execução do mesmo, cuja consequência seria o feedback, que poderia levar à mudança da meta, do plano ou das ações.

2.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

As pessoas passam grande parte de sua vida dentro das organizações, portanto o trabalho ocupa uma posição de grande importância em sua vida. Para alguns é visto como um fardo pesado, algo indesejado que acaba impedindo de viver. Para outros, algo que dá sentido à vida, eleva seu status, define identidade pessoal e impulsiona ao seu crescimento como pessoa.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) “é um ramo da ciência comportamental humana e refere-se a uma linha de estudos que se ocupa especificamente na observação dos aspectos vinculados ao bem-estar dos indivíduos decorrente das circunstâncias ligadas ao seu trabalho” (FERNANDES, 1996 apud COSTA et al, 2013, p. 185). No entanto, esse capítulo tem por objetivo analisar a origem, a evolução, o conceito, os modelos e as variáveis de QVT.

2.4.1 Origens e Evolução da QVT

Historicamente exemplificando, Rodrigues (1994, p. 76) cita fatos históricos que vieram a alterar a forma de execução da tarefa, trazendo melhoria nas condições de trabalho e bem-estar do trabalhador, como por exemplo, os ensinamentos de Euclides de Alexandria sobre princípios de geometria, há 300 anos a.C., que foram aplicados para melhorar o método de trabalho dos agricultores à margem do Nilo; ou a “Lei das Alavancas”, de Arquimedes, que em 287 anos a.C., diminuiu o esforço físico de muitos trabalhadores.

Segundo Limongi-França e Arellano (2002, p. 295), destacam o trabalho de Abraham H. Maslow, que concebeu a hierarquia das necessidades, composta de cinco necessidades fundamentais fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto realização. Maslow se ocupou dos fatores motivacionais ligados às necessidades humanas, com reflexos no desempenho e na auto realização do indivíduo.

Vale mencionar também Frederick Herzberg, o qual as pesquisas desse autor associavam os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. Assim, os fatores higiênicos, capazes de produzir insatisfação, compreendem: a política e a administração da empresa, as relações interpessoais com os supervisores, supervisão, condições de trabalho, salários, status e segurança no trabalho. Os fatores motivadores, geradores de satisfação, abrangem:

realização, reconhecimento, o próprio trabalho, responsabilidade e progresso ou desenvolvimento (BURIGO, 1997, p. 31).

Segundo Limongi-França e Arellano (2002, p. 297), já nos anos 1930, a QVT está relacionada com os objetivos do movimento sindical após a grande crise da época, que se centraram na segurança e na salubridade do trabalho, no tratamento dispensado ao trabalhador e no aumento de salários. A autora também associa QVT ao enfoque da psicologia surgida na década de 1950, em que se considera a existência de uma correlação positiva entre estado de ânimo e produtividade e afirma-se que é possível elevá-los mediante a melhoria das relações humanas. Paralelamente, Rodrigues (1994, p. 76) afirma que a partir dos anos 50 surgem as primeiras teorias que associavam a produtividade e a satisfação do trabalhador.

Entretanto, somente com a sistematização dos métodos de produção, as preocupações com as condições de trabalho e a influência destas na produção e moral do trabalhador vieram a ser estudadas de forma científica.

Segundo Vieira (1996, p. 34), historicamente, atribuem-se a Eric Trist e seus colaboradores, que desenvolveram estudos no Institute Tavistock de Londres em 1950, a origem da denominação Qualidade de Vida no Trabalho - QVT, para designar experiências em relação indivíduo, com base na análise e reestruturação da tarefa e os comportamentos individuais.

Na década de 60, nos Estados Unidos, um maior incremento às preocupações com a Qualidade de Vida no Trabalho ocorreu impulsionado pela criação da “National Commission on Productivity” (Comissão Nacional sobre Produtividade), que teve como função analisar as causas da baixa produtividade nas indústrias americanas, e do “National Center for Productivity and Quality of Working Life” (Centro Nacional para Produtividade e Qualidade de Vida no Trabalho), com a função de realizar estudos e servir de laboratório sobre a produtividade e a qualidade de vida do trabalhador (HUSE & CUMMINGS, 1985 apud RODRIGUES, 1994, p. 77).

Limongi-França e Arellano (2002, p. 297) dizem que, nesta década de 1960, surgiram novos conceitos, como a igualdade de oportunidades e os inumeráveis esquemas de enriquecimento do trabalho, que também se relacionam com QVT.

Segundo Rodrigues (1994, p. 77.), para Nadler & Lawler e Huse & Cummings, ao analisar as origens do movimento da qualidade de vida no trabalho, descrevem a primeira fase da QVT, de 1960 a 1974, estabelecendo 1974 como um marco no seu desenvolvimento, com a crescente preocupação de cientistas, líderes sindicais, empresários e governantes, pelas

formas de como influenciar a qualidade das experiências do trabalhador num determinado emprego.

De acordo com Limongi-França e Arellano (2002, p. 298), e Rodrigues (1994, p. 298), as características dessa fase estabelecida por estes autores perduraram até meados da década de 1970, quando os rumos da QVT foram desacelerados em virtude da crise energética e a alta inflação que acometeram as grandes potências do Ocidente e, em particular, os Estados Unidos. Rodrigues (1994, p. 78) afirma que as organizações, neste período, preocupavam-se e tinham suas atenções desviadas para a alta inflação e a substituição do petróleo, que até 1974 era uma fonte de energia de baixo custo.

Em 1979, surgiu novo interesse na QVT, estimulado pela competição nos mercados internacionais, com o surgimento de novas forças industriais e comerciais. A partir de então, a QVT passou a ser vista como uma forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 298); (BURIGO, 1997, p. 32).

Nos anos 80, o crescente avanço tecnológico e a conseqüente modernização das organizações, tornam o contexto altamente dinâmico e instável, reforçando ainda mais a necessidade de vincular à produtividade a satisfação do trabalhador (RODRIGUES, 1994).

Nos anos de 90, segundo Nadler & Lawler, (1983) e Fernandes, (1989 apud BURIGO, 1997, p. 33), a QVT tornou-se um foco de programas que “estudam a saúde na organização, resgatando valores ambientais e humanísticos negligenciados em favor do avanço tecnológico”, pois a QVT não está mais sendo tratado como um modismo, mas sim como um processo necessário das organizações.

Graças ao trabalho destes estudiosos, a QVT hoje é difundida e tem acentuado desenvolvimento em vários países. Huse & Cummings (1985 apud RODRIGUES, 1994, p. 79-80) citam a França, Alemanha, Dinamarca, Suécia, Noruega, Holanda e Itália como os países que institucionalizaram em suas organizações a filosofia e métodos para uma maior satisfação do indivíduo no trabalho. O autor afirma ainda que em outros países as abordagens sobre a QVT apresentam significativo desenvolvimento, como a Inglaterra, Hungria, Canadá, México e Índia.

No Brasil, segundo Burigo (1997, p. 33), algumas pesquisas, no intuito de readaptar modelos estrangeiros e encontrar um modelo próprio a partir das características culturais locais, estão sendo desenvolvidas. Alguns autores destacam-se no estudo da QVT, como Quirino e Xavier (1987), Fernandes e Becker (1988), Siqueira e Coleta (1989), Moraes (1990), Macedo (1992), Lima (1994), Rodrigues (1994), Fernandes (1996) e Vieira (1996).

2.4.2 Conceitos de QVT

Apesar de ter surgido há mais de cinquenta anos, ainda não há uma definição consensual para QVT; cada autor conceituando-a conforme os elementos que julga mais importantes para que haja efetivamente Qualidade de Vida no Trabalho. Assim, o conceito de qualidade de vida no trabalho inclui fatores pessoais, que diz respeito às necessidades, expectativas, crenças e valores de trabalho, e os fatores situacionais que é a tecnologia e a economia, o qual esta diretamente relacionada com a satisfação das necessidades, o desempenho do ser humano e ao desenvolvimento organizacional (BURIGO, 1997, p. 34).

A concepção de Hackman e Oldham discutida por Paiva e Marques (1999 apud LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p.299) considera que “a qualidade de vida no trabalho se apóia em características objetivas das tarefas realizadas no ambiente organizacional”. Neste sentido, os autores propuseram o modelo das dimensões básicas da tarefa, que pressupõe a influência nos estados psicológica críticos que, por sua vez, determinam os resultados pessoais e de trabalho.

Rodrigues (1994, p. 90), seguindo a linha de pensamento de Hackman e Oldham, entende por Qualidade de Vida no Trabalho a resultante direta da combinação de diversas dimensões básicas da tarefa e de outras dimensões não dependentes diretamente da tarefa, capazes de produzir motivação e satisfação em diferentes níveis, além de resultar em diversos tipos de atividades e condutas dos indivíduos pertencentes a uma organização.

Para Bergeron (1982 apud LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 299), a QVT “consiste na aplicação de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos, visando modificar aspectos do meio-ambiente de trabalho, a fim de criar uma situação mais favorável à satisfação dos empregados e à produtividade da empresa”.

Segundo o autor Rodrigues (1994, p. 85), diz que Westley por sua vez, ao conceituar QVT analisa quatro dimensões relacionadas ao trabalho e suas manifestações tanto a nível individual como social. Tais dimensões são definidas como econômicas, políticas, psicológicas e sociológicas e se concretizam em indicadores de QVT.

Limongi-França e Arellano (2002, p. 296) definem QVT como o “conjunto das ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho”. A autora considera que a sociedade vive novos paradigmas dentro e fora da empresa, gerando, em consequência, novos valores e demandas

de Qualidade de Vida no Trabalho, sendo estruturados por diversos segmentos da sociedade e do conhecimento científico, entre os quais se destacam:

- Saúde – é preservar a saúde física, psicológica e social do indivíduo em vez de querer apenas atuar sobre o controle de doenças, proporcionando assim, maior expectativa de vida;
- Ecologia – diz que o ser humano responsável pela preservação do ecossistema e dos da natureza e é o autor do desenvolvimento sustentável;
- Ergonomia – estuda as condições de trabalho ligadas aos indivíduos, visando ao conforto e ao desempenho nas diversas posições de trabalho;
- Psicologia – é a influência das atitudes internas e as perspectivas de vida de cada indivíduo e a importância das necessidades individuais para seu envolvimento com o trabalho;
- Sociologia – demonstra as implicações de quem influencia e é influenciado nos contextos culturais da empresa;
- Economia – diz respeito à consciência de que os bens são finitos e de que a distribuição de bens, recursos e serviços devem envolver de forma equitativa a responsabilidade e os direitos da sociedade;
- Administração – é a capacidade de mobilizar recursos para atingir os objetivos, metas em ambientes cada vez mais complexo, mutável e competitivo.
- Engenharia – é a área que elabora formas de produção voltadas para flexibilização da manufatura, armazenamento de materiais, uso da tecnologia, organização do trabalho e controle de processos.

Chiavenato (2004, p. 448), embora trate profundamente sobre os fatores ambientais ao considerar o tema, diz que qualidade de Vida implica criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho seja em suas condições físicas – higiene e segurança – seja em suas condições psicológicas e sociais. O autor acrescenta que, para alcançar produtividade e qualidade, as organizações precisam ser dotadas de pessoas participantes e motivadas nos trabalhos que executam e recompensadas adequadamente por sua contribuição. Sendo assim, para ele, a QVT envolve, não somente os aspectos intrínsecos do cargo, como todos os aspectos extrínsecos e contextuais, afetando atitudes pessoais e comportamentos importantes para a produtividade.

Para Walton apud Limongi-França e Arellano (2002, p. 297), a QVT tem como meta a geração de organizações mais humanizadas, os quais têm relativo grau de responsabilidade e

de autonomia referente ao cargo, recebimento de feedback, tarefas adequadas e ênfase no desempenho pessoal do indivíduo.

Fernandes, (1996 apud LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 299), apoiando-se no trabalho de Walton, conceitua qualidade de vida no trabalho como “a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócios psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem estar do trabalhador e na produtividade das empresas”. Para a autora, a qualidade de vida no trabalho deve ser considerada uma gestão dinâmica, uma vez que as organizações e as pessoas mudam constantemente e é contingencial porque depende da realidade de cada empresa no contexto em que está inserida. Além disso, pouco resolve atentar-se apenas para fatores físicos, pois aspectos sociológicos e psicológicos interferem igualmente na satisfação dos indivíduos em situação de trabalho, sem deixar de considerar os aspectos tecnológicos da organização do próprio trabalho que afetam a cultura e interferem no clima organizacional com reflexos na produtividade e na satisfação dos colaboradores.

De acordo com Vieira e Hanashiro (1990 apud VIEIRA, 1996, p. 39), o conceito de QVT é amplo, podendo ser definido como:

(...) melhoria nas condições de trabalho – com extensão a todas as funções de qualquer natureza e nível hierárquico, nas variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais que venham, juntamente com políticas de Recursos Humanos condizentes, humanizarem o emprego, de forma a obter-se um resultado satisfatório, tanto para o empregado como para a organização. Isto significa atenuar o conflito existente entre o capital e o trabalho.

Diante de um conceito mais genérico, Davis (1996, p. 146) define QVT como sendo os “pontos favoráveis e desfavoráveis de um ambiente de trabalho para as pessoas”. O autor evidencia que a meta da QVT é desenvolver ambientes que sejam bons para os colaboradores quanto para a saúde econômica da organização.

A revisão da literatura sobre o tema mostra que, em sua abrangência, o conceito de QVT engloba, além de atos legislativos que protegem o trabalhador, atendimento a necessidades e aspirações humanas. Embora os autores apresentem enfoques diferentes ao conceituar a expressão QVT, algo que parece comum a todos se volta para a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, isto é, ao mesmo tempo em que melhora a satisfação do trabalhador, melhora a produtividade da empresa (BURIGO, 1997, p. 35).

A partir dos conceitos levantados, conclui-se que QVT refere-se a esforços no sentido de melhorar ou humanizar a situação de trabalho, orientados por soluções mais adequadas que

visem à reformulação dos desenhos dos cargos, tornando-os mais produtivos em termos de empresa e mais satisfatórios para os executores, de modo que, ao mesmo tempo em que se eleve o nível de satisfação do pessoal, se eleve também a produtividade das empresas como resultado de maior participação dos empregados nos processos relacionados ao seu trabalho.

2.4.3 Modelos de QVT

Nos últimos anos, a expressão Qualidade de Vida no Trabalho tem sido usada com frequência para descrever situações e métodos com objetivos diversos. Assim, apresentam-se os mais difundidos modelos e abordagens encontrados na literatura sobre o tema. Toma-se como principais abordagens as realizadas por WALTON, WESTLEY, K. DAVIS & WERTHER, NADLER & LAWLER e HUSE & CUMMINGS.

2.4.3.1 Modelo de Richard Walton

No Brasil, o conjunto de critérios de QVT mais utilizado foi o proposto por Walton, como afirma Limongi-França e Arellano (2002, p. 297). Walton (*apud* VIEIRA, 1996, p. 44) propõe oito categorias conceituais para se avaliar QVT.

Para Walton (*apud* Rodrigues 1994, p. 81), a expressão Qualidade de Vida no trabalho tem sido usada para descrever certos “valores ambientais e humanos, negligenciados em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico”. Nesse sentido Limongi-França e Arellano (2002, p. 297) dizem:

Para Walton, a QVT deve ter como meta a geração de uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolva relativo grau de responsabilidade e de autonomia no que se refere a cargo, recebimento de feedback do desempenho, tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo.

Seguindo esse pensamento dos autores, Walton propõe oito categorias conceituais, incluindo critérios de QVT.

1º - Compensação Justa e Adequada: busca-se a obtenção de remuneração adequada e justa pelo trabalho realizado, (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 297). Nesse sentido Burigo (1997, p. 42), concluí que:

- a) Justiça na compensação: é a remuneração necessária para o trabalhador que vive dignamente diante de suas necessidades pessoais, sociais e econômicas, e como contrapartida pelo trabalho desenvolvido.
- b) Proporcionalidade entre os salários: equidade na remuneração entre os outros membros de uma mesma organização e em relação a outros profissionais do mercado de trabalho.

2º - Condições de Trabalho: medem-se as condições prevaletentes no ambiente de trabalho. Envolve a jornada e carga de Trabalho, materiais e equipamentos disponibilizados para a execução das tarefas e ambiente saudável. Ou seja, esse tópico analisa as condições reais oferecidas ao empregado para a consecução das suas tarefas (VIEIRA, 1996, p. 45)

3º - Uso e Desenvolvimento de Capacidades: implica o aproveitamento do talento humano, reconhecer a necessidade de concessão de autonomia, incentivo à utilização da capacidade plena de cada indivíduo no desempenho de suas funções e feedbacks constantes acerca dos resultados obtidos no trabalho e do processo como um todo (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 297).

4º - Oportunidade de Crescimento e Segurança: está relacionada com as políticas da instituição no que diz a respeito do desenvolvimento, crescimento e segurança de seus empregados, ou seja, possibilidade de carreira, crescimento pessoal e segurança no emprego (VIEIRA, 1996, p. 45).

5º - Integração Social na Organização: estabelece igualdade de oportunidades, independente da orientação sexual, raça, cor, classe social, idade e outras formas de discriminação, bem como um bom relacionamento na organização (RODRIGUES, 1994, p. 84).

6º - Constitucionalismo: mede o grau em que os direitos do empregado são cumpridos na instituição. Implica o respeito aos direitos trabalhistas, à privacidade pessoal, à liberdade de expressão (BURIGO, 1997, p. 44).

7º - Trabalho e o Espaço Total da Vida: é o sentido de encontrar o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 298).

8º - **Relevância do Trabalho na Vida:** diz respeito a percepção do empregado em relação à imagem da empresa, à responsabilidade social da instituição na comunidade, à qualidade dos produtos e à prestação dos serviços (VIEIRA, 1996, p. 45).

Sobre o modelo de Walton, como afirma Rodrigues (1994, p. 82), quando tais aspectos não são bem gerenciados, os níveis de satisfação experimentados pelos trabalhadores em geral deixam muito a desejar, repercutindo nos níveis de desempenho da empresa.

2.4.3.2 Modelo de William Westley

Westley (1979 apud RODRIGUES, 1994, p. 85-86) considera que a qualidade de vida no trabalho pode ser examinada basicamente através de quatro indicadores fundamentais: o econômico, o político, o psicológico e o sociológico, os quais, por sua vez, são causas de injustiça, insegurança, alienação, etc.

Para Westley, as causas de insatisfação representadas pelos indicadores econômicos e políticos são as mais antigas, tendo sido detectadas no século passado, onde a concentração dos lucros e a exploração dos trabalhadores relacionam-se à injustiça e à concentração de poder, causando insegurança. Em decorrência, segundo Westley, surgiram os movimentos socialistas buscando alcançar os objetivos de justiça e segurança e procurando dar aos trabalhadores um maior poder sobre a organização do trabalho e uma maior participação no lucro das organizações (RODRIGUES, 1994, p. 86),

Ainda, segundo Westley, a alienação é decorrente da desumanização, da dissociação entre o trabalho e o ser humano, produto de uma falha entre as expectativas do indivíduo e o que ele consegue efetivamente realizar. Como o trabalho não evoluiu nas últimas décadas, tendo ao contrário, em muitos casos surgidos mecanismos de planejamento e controle mais efetivos como consequência do aumento no tamanho, rigidez e complexidade das organizações, formou-se o consenso de que o trabalho não é o local adequado para centralizar o interesse de um indivíduo (RODRIGUES, 1994, p. 86)

Resumindo, Rodrigues (1994, p. 86) traz que Westley diz que “a insatisfação reflete a remuneração inadequada; a alienação, um sentimento de que o trabalho é pessoalmente prejudicial; e a anomia, uma falta de envolvimento moral”.

2.4.3.3 Modelo de Davis & Werther

Para Davis e Werther (1983 apud RODRIGUES, 1994, p. 89), a QVT está baseada num projeto de cargo que considere uma ampla gama de aspectos relativos aos fatores ambientais, organizacionais e comportamentais.

Os fatores ambientais do projeto de cargo devem considerar as expectativas sociais e as habilidades e disponibilidades de empregados potenciais, significando que o cargo não deverá ser tão complexo que obrigue a importação de trabalhadores, nem tão simples a ponto de gerar perturbação quando a mão de obra disponível for mais instruída. Ou seja, são as condições externas a organização, as potencialidades (habilidades), as disponibilidades e as expectativas sociais. O fator habilidade deve ser considerado importante para que o cargo não seja dimensionado acima ou abaixo das aspirações profissionais do trabalhador (RODRIGUES, 1994, p. 89).

Os fatores organizacionais referem-se à especialização, às práticas e ao fluxo do trabalho. Está relacionado à busca da eficiência, sendo esta alcançada a partir da especialização na racionalização da produção. A abordagem mecanicista, o fluxo de trabalho e as práticas de trabalho são os métodos para análise da especialização. A abordagem mecanicista tenta identificar cada tarefa em um cargo dispondo-as de maneira a minimizar o tempo e o esforço dos trabalhadores. O fluxo de trabalho é influenciado pela natureza do produto ou serviço. As práticas são as maneiras determinadas para realização do trabalho (RODRIGUES, 1994, p. 88).

Os fatores comportamentais, segundo Davis e Werther (apud RODRIGUES, 1994, p. 89), significam que o projeto de cargo não deve visar apenas à eficiência, mas considerar também a autonomia do indivíduo para assumir responsabilidade pelo trabalho, a variedade do cargo, a identidade de tarefa e a retro informação que permite ao trabalhador saber qual a repercussão do seu trabalho, conduzindo à melhor motivação.

De acordo com Rodrigues (1994, p. 89), os autores apontam para certa incongruência nos projetos de cargo, pois enquanto os elementos comportamentais direcionam os especialistas para acrescentarem mais autonomia, variedade, identidade de tarefa e retro informação, os fatores de eficiência, principalmente aqueles baseados na racionalização do trabalho, apontam para maior especialização, menor variedade, autonomia mínima e outros elementos contraditórios. Desta forma, tornar os cargos mais eficientes pode fazer com que sejam menos satisfatórios e, inversamente, cargos satisfatórios podem se revelar ineficientes.

Consideram também que os trabalhadores situam-se nos mais variados níveis intelectuais ou de exigências sócio-emocionais, alguns se adaptando melhor a desenho de cargos simples e tarefas rotineiras, enquanto outros exigem cada vez maior complexidade e possibilidade de participação no próprio trabalho. Para Davis e Werther (apud RODRIGUES, 1994, p. 90), “é preciso vencer o desafio a fim de conseguir uma vida no trabalho de qualidade por meio de cargos produtivos e satisfatórios”.

2.4.3.4 Modelo de Huse & Cummings

Segundo Rodrigues (1994, p. 90), Huse & Cummings definem QVT como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização, onde se destacam dois aspectos distintos: a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional; e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho.

Segundo Rodrigues (1994, p. 90-91), a operacionalização deste conceito é explicada por Huse & Cummings, através de quatro aspectos ou programas:

1. A participação do trabalhador: o trabalhador é envolvido no processo de decisão em vários níveis organizacionais, através de uma filosofia organizacional adequada. Por exemplo, a análise e solução de problemas na produção feita, Ciclos de Controle de Qualidade, ou grupos de trabalho cooperativos;
2. O projeto do cargo: envolve a reestruturação do cargo dos indivíduos ou grupos, que deve atender às necessidades tecnológicas do trabalhador;
3. Inovação no sistema de recompensa: “envolve todo o plano de cargo e salário da organização e visa minimizar as diferenças salariais e de “status” entre os trabalhadores”;
4. Melhora no ambiente de trabalho: são as mudanças físicas ou tangíveis nas condições de trabalho como, por exemplo, a flexibilidade de horário.

Huse & Cummings (1985 apud RODRIGUES, 1994, p. 91) afirmam que com a melhoria das condições de trabalho, os operários tornam-se mais satisfeitos com seus serviços, o qual a QVT afeta positivamente a produtividade de forma indireta. Nesse sentido o autor conclui:

As intervenções do programa de QVT afetam, segundo Huse & Cummings (1985), positivamente a comunicação e coordenação que são condições preliminares para uma melhor produtividade. A QVT motiva o trabalhador, principalmente quando

este satisfaz suas necessidades individuais. A QVT também 'pode aperfeiçoar a capacidade do trabalhador melhorando seu desempenho (p. 203). A motivação e a capacidade do trabalhador são pré-requisitos para uma maior produtividade (RODRIGUES, 1994, p. 92)

Huse & Cummings (1985 apud RODRIGUES, 1994, p. 92) explicitam os pontos de maiores convergências e preocupações sobre as dimensões que trariam ao indivíduo uma melhor QVT, que são eles: adequada e satisfatória recompensa; segurança e saúde no trabalho; no desenvolvimento das capacidades humanas; crescimento e segurança profissional; integração social; direitos dos trabalhadores; espaço total de vida no trabalho e fora dele; relevância social.

2.4.3.5 Modelo de Nadler & Lawler

Para Nadler & Lawler (apud RODRIGUES, 1994, p. 92), os indicadores de QVT consistem na reestruturação do trabalho, pelo enriquecimento de tarefas e grupos autônomos, e na inovação do sistema de recompensas que influi no clima organizacional, melhorando o ambiente de trabalho, no que se referem às horas trabalhadas, condições ambientais, regras e normas organizacionais, dentre outras.

Segundo Vieira (1996, p. 40), após várias pesquisas, Nadler & Lawler identificam os fatores que preveem o sucesso dos projetos de QVT. São eles:

- Participação nas decisões;
- Reestruturação do trabalho através de enriquecimento de tarefas e grupos de trabalho autônomo;
- Inovação no sistema de recompensas com influência no clima organizacional;
- Melhora do ambiente de trabalho no que se refere a horas de trabalho, condições, regras e meio ambiente físico, entre outros.

Para Nadler & Lawler (apud BURIGO, 1997, p. 40), a QVT “pode ser definida através de atividades que se poderiam compreender como representativas dos esforços empreendidos para alcançá-la”.

2.4.3.6 Modelo de Hackman & Oldham

Segundo Vieira (1996, p. 41), a abordagem de Hackman & Oldham tem como pressuposto que a realização pessoal e profissional é resultante de três estados psicológicos críticos que o indivíduo experimenta na sua relação com o trabalho: o primeiro é a “significância percebida”; o segundo é a responsabilidade percebida e o terceiro é o “conhecimento do resultado.

De acordo com Vieira (1994, p. 42), as dimensões da tarefa, presentes no modelo de Hackman & Oldman, podem ser relacionadas da seguinte forma:

- Variedade de Habilidades (VH) – o grau em que a tarefa requer uma variedade de atividades diferentes para a sua execução de um mesmo indivíduo;
- Identidade da Tarefa (IT) – o grau em que a tarefa requer a execução de um trabalho completo e identificável, isto é, realiza-se uma tarefa do começo ao fim, com resultados visíveis;
- Significado da Tarefa (ST) – o grau em que a tarefa tem um impacto substancial sobre as vidas ou trabalhos de outras pessoas, na organização ou no ambiente externo;
- Autonomia (AU) – o grau em que a tarefa fornece ao indivíduo liberdade substancial, independência e descrição para programar o trabalho e determinar os procedimentos na sua execução;
- Feedback do Próprio Trabalho (FT) – grau em que a própria execução da tarefa fornece informações acerca da performance do trabalhador;
- Feedback Extrínseco (FE) – o grau de informações diretas que o indivíduo recebe sobre o seu desempenho, através superiores;
- Inter-relacionamento (IR) – grau com que o indivíduo trabalha junto a outras pessoas ou lida com outros membros da organização e clientes.

O modelo contempla, ainda, dois grupos de variáveis, quais sejam: resultados pessoais de trabalho e satisfações contextuais. O primeiro grupo encontra-se atrelado às reações afetivas pessoais ou sentimentos que o indivíduo obtém no desempenho do seu trabalho, gerando resultados como produção de alta qualidade, redução no absenteísmo e na rotatividade. Segundo Vieira (1996, p. 43), esse grupo é composto pelos seguintes elementos:

- Satisfação Geral com o Trabalho (SG) – o grau de bem-estar do indivíduo em relação ao seu trabalho.
- Motivação Interna para o Trabalho (MIT) – o grau em que o indivíduo está auto motivado com o trabalho;
- Satisfações específicas em relação à possibilidade de crescimento (SPC), à supervisão (SSU), à segurança no trabalho (SS), à compensação (SC) e ao ambiente social (SAS).

A partir desse modelo, os autores podem, então, entender a Qualidade de Vida no Trabalho como resultante direta da combinação de dimensões básicas da tarefa, capazes de gerar determinados estados psicológicos que, por sua vez, resultam em motivação e satisfação em diferentes níveis.

Para Rodrigues (1994, p. 127), que propõe a validação do modelo de Hackman & Oldman através de uma pesquisa com gerentes de confecções no Ceará, a grande vantagem deste modelo em relação às outras abordagens está “na identificação das dimensões básicas da tarefa, que atuam como variáveis independentes na Qualidade de Vida no Trabalho, permitindo assim um diagnóstico mais acurado”.

Macedo (1992 apud BURIGO, 1997, p. 40), diz que “este modelo permite sistematizar as dimensões ou características do cargo que os autores consideram ser determinantes para a QVT, através do seu potencial motivacional de uma tarefa em função de suas características intrínsecas”.

2.5 QUALIDADE DE VIDA ASSOCIADA À PRODUTIVIDADE

Hoje, muitos especialistas em gestão de pessoas afirmam que quando as pessoas fazem as atividades que gostam elas são mais felizes e trabalham mais motivadas, o que resulta em autoconhecimento, melhoria da qualidade de vida e dos serviços e aumento da produtividade.

A QVT pode ser associada ao sentimento do trabalhador em relação ao trabalho, como as condições físicas do ambiente podem refletir em segurança ao trabalhador, podendo alterar seus níveis de satisfação e motivação que, conseqüentemente, influenciam na sua produtividade. Segundo Nadler & Lawler (1983 apud RODRIGUES, 1994, p. 20), “a QVT é a grande esperança das organizações para atingirem alto nível de produtividade, sem esquecer a motivação e satisfação do indivíduo”.

Para Limongi-França e Arellano (2002, p. 176), há uma grande crença de que os programas de QVT geram resultados mensuráveis nas organizações, embora ainda exista pouca cultura quanto às métricas hoje existentes. A associação entre QVT e produtividade é aceita pela grande maioria dos administradores. É uma associação imediata e positiva. Os empregadores são vistos, em sua maioria, como não interessados em programas de QVT. Essa visão é um indicador da existência de potencial conflito na esfera das culturas organizacionais entre empregados e empregadores, colaboradores de um lado e empregadores, de outro (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p.302).

O contexto atual enfatiza como fatores responsáveis pelo sucesso organizacional a competitividade, qualidade e produtividade. Porém, para se alcançar e cumprir tais exigências o recurso mais importante para a eficácia organizacional são as pessoas. São elas capazes de fazer com que os objetivos organizacionais se concretizem e, para tanto, se faz necessário o relacionamento entre produtividade e QVT. De acordo com Bennet (1983 *apud* LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 301):

A melhora da produtividade não pode ser discutida sem o reconhecimento de que o conceito de produtividade vai além da ideia de uma boa produção ou de eficiência no trabalho. É um conceito que encontra raízes no dinamismo humano por ter uma conexão indispensável com a melhoria da natureza e a qualidade de vida de cada indivíduo no trabalho.

Neste sentido, a QVT é vista como estratégia competitiva de diferencial de mercado, cujo desenvolvimento através de programas pode elevar o nível de satisfação do trabalhador e contribuir, conseqüentemente, na lucratividade das organizações (BURIGO, 1997, p. 37).

Rodrigues (1994, p.92) diz que “a qualidade de vida no trabalho motiva o trabalhador, principalmente quando este satisfaz suas necessidades individuais”. Ele ainda relata que qualidade de vida no trabalho pode aperfeiçoar a capacidade do trabalhador melhorando seu desempenho.

Ressalta Bortolozzo, (2011, p. 2) que é importante que as organizações disponham para seus colaboradores um ambiente de trabalho confortável e seguro onde os mesmos possam realizar suas atividades. E para que o bem-estar esteja presente no ambiente de trabalho, é preciso que as organizações realizem atividades em que os colaboradores possam interagir de forma descontraída, pois uma organização com colaboradores satisfeitos tende a ter maior produtividade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Metodologia pode ser definida como “o estudo e avaliação dos diversos métodos, com o propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica” (DIEHL e TATIM, 2004, p. 47).

No entanto, este capítulo busca caracterizar a pesquisa de acordo com a metodologia científica utilizada para a abordagem do problema, quanto à natureza dos objetivos, ao delineamento e também no que diz respeito aos procedimentos de coleta, análise de dados e ao contexto geral. Ou seja, apresenta de forma explícita os passos trilhados no decorrer desta pesquisa empírica, que são eles: o local onde foi realizada, os sujeitos da pesquisa, os instrumentos utilizados na obtenção dos dados, meios empregados na organização e análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Tendo em vista o objeto de estudo: a qualidade de vida dos colaboradores da Ana Terra Corretora de Seguros, a pesquisa tem por finalidade analisar os objetivos de forma exploratória e descritiva; quanto à abordagem dos dados, a mesma dar-se-á de maneira quantitativa e quanto ao procedimento, o caráter configurado se trata de um estudo de caso.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa é exploratória e descritiva, pois na pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. O autor ressalta que o estudo tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias (GIL, 2009, p. 41). Marconi e Lakatos (2008, p. 53) concluem que as pesquisas exploratórias são compreendidas como investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente,

fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

Já, a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. Uma de suas características principais são a utilização de técnicas padronizada, como o questionário e a observação sistemática (DIEHL; TATIM, 2004, p. 54). Dentre as pesquisas descritivas salientam-se as que têm por objetivo estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, gênero, procedência, nível de escolaridade, opiniões, atitudes, crenças, entre outras (GIL, 2009, p. 42). No entanto, pesquisas de caráter descritivo não procuram explicar alguma coisa ou mostrar relações casuais, buscam informações necessárias para ação ou predição. As pesquisas descritivas não respondem bem ao por que, embora possam associar certos resultados a grupos de respondentes, conclui Roesch (2013, p. 137).

Sobre a abordagem dos dados, amparar-se-á em um enfoque quantitativa. Na pesquisa quantitativa, como o próprio nome sugere, será trabalhado com dados numéricos, em que a partir de um questionário “fechado”, serão mensuradas as repostas assinaladas pelos funcionários da amostragem e, em cada questão, se calcular-se-á uma média, a qual será avaliada em termos de percentuais para um melhor entendimento e análise. Por isso, na fase quantitativa, os resultados são mais precisos e evitam-se distorções de diagnóstico e de explanação e, assim, permite uma margem de segurança maior quanto às deduções. (DIEHL; TATIM, 2004, p.51). Seguindo ensinamentos de Richardson (2008, p. 70), o método quantitativo “caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas”. Conforme supra mencionado, ele possui como diferencial a intenção de garantir a precisão dos trabalhos realizados, conduzindo a um resultando com poucas chances de distorções.

Em relação ao procedimento técnico, será utilizado nesta pesquisa, o de estudo de caso, que tem como propósito averiguar a situação da empresa em questão, procurando entender seus aspectos positivos, como também os negativos. O estudo de caso é analisado como uma arte psicoterápica, como artifício didático ou como processo de investigação. E ainda, o estudo de caso se delibera como um agregado de subsídios que delineiam um estado ou também, o processo social de uma organização e seu relacionamento com o público que compõe o ambiente em que a mesma está situada. (DIEHL; TATIM, 2004, p.61). Neste sentido, Gil (2009, p. 54) considera que o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo

e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado mesmo.

Por esta razão, o estudo de caso se distingue como uma estratégia de pesquisa, pois consente o estudo de acontecimentos em profundidade dentro de todo o conjunto; é notadamente apropriado ao estudo de metodologias que empreendem fatores com base em diversos ângulos. Acompanhando a consideração de Roesch (2013, p.206), “o estudo de um caso pode ainda apontar a necessidade de novas teorias em áreas negligenciadas. Assim, a aplicação de teorias a casos pode ter efeitos de retroalimentação na teorização”.

3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

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

Com o intuito de mensurar os fatores de maior importância para os funcionários, em relação à qualidade de vida no trabalho e alcançar os objetivos propostos pelo estudo, serão analisadas as seguintes variáveis a partir de Modelo de Walton que mede a QVT nas organizações: Condições de trabalho; Compensação justa; Uso e desenvolvimento das capacidades; Oportunidades de crescimento e segurança; Integração Social; Constitucionalismo; O trabalho e o espaço total de vida e Relevância Social do trabalho.

- a) **Condições de trabalho:** Refere-se à saúde e ao bem estar no ambiente em que o trabalhador está inserido, analisando as condições reais existentes no local do trabalho (BÚRIGO, 1997).
- b) **Compensação justa:** Relaciona-se à remuneração e benefícios recebidos pelo trabalhador, em troca da realização do trabalho (BÚRIGO, 1997).
- c) **Uso e desenvolvimento das capacidades:** Relativo às oportunidades que o trabalhador possui para utilizar no seu cotidiano o seu conhecimento e suas aptidões profissionais (BÚRIGO, 1997).
- d) **Oportunidades de crescimento e segurança:** Compreende as oportunidades que a organização oferece ao trabalhador para poder manifestar e desenvolver seus conhecimentos, potencialidades (BÚRIGO, 1997).

e) **Integração Social:** Visa mensurar a integração social e a ausência de diferenças entre os trabalhadores (BÚRIGO, 1997).

f) **Constitucionalismo:** Garante o respeito e zelo da organização, em relação aos direitos dos trabalhadores (BÚRIGO, 1997).

g) **O trabalho e o espaço total de vida:** Trata-se do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do trabalhador. Ou seja, o equilíbrio entre a jornada de trabalho e a convivência com a família e o lazer (BÚRIGO, 1997).

h) **Relevância Social do trabalho:** Refere-se à percepção do trabalhador sobre a organização que o trabalha (BÚRIGO, 1997).

Cada variável descrita será analisada por meio de questionário, o qual assumirá a abordagem quantitativa e qualitativa. Sendo assim, a pesquisa qualitativa e a pesquisa quantitativa precisam ser vistas como complementares para uma melhor avaliação dos resultados (ROESCH, 2013, p. 154).

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa realizada na Ana Terra Corretora de Seguros, localizada em Sarandi – RS, com filiais em Constantina, Ijuí, Ronda Alta, Carazinho, Passo Fundo, Marau e Ibiraiaras no Rio Grande do Sul e Rio do Sul em Santa Catarina. A unidade pesquisada é a Matriz, que se localiza em Sarandi – RS, com dezoito funcionários, atuante no setor de seguros e consórcios.

“População ou universo é um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados com o respeito às variáveis que se pretende levantar. Pode ser formada por pessoas, famílias, empresas, ou qualquer outro tipo de elemento, conforme objetivos da pesquisa” (DIEHL, TATIM, 2004, p. 64). Ou seja, “universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum” (MARCONI e LAKATOS, 2008, p. 225). Neste caso específico, a característica comum da população é a empresa em que trabalham.

A população da pesquisa é formada por todos os colaboradores da matriz, sendo então, a população total de 18 funcionários. O estudo se caracteriza como uma pesquisa censitária, pois não foi utilizada uma amostra, ou seja, 100% da população participam.

3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta dos dados ocorreu por meio de um questionário com perguntas fechadas a fim de investigar qual a percepção e opinião dos colaboradores da empresa Ana Terra Seguros sobre a Qualidade de Vida no Trabalho e o que deverá ser melhorado nesta empresa. O questionário será baseado no modelo de Walton, em que o colaborador irá assinalar a resposta que estiver de acordo com seu julgamento sobre a QVT, portanto, esta fase será quantificada, pois as respostas serão tabuladas e calculadas com o objetivo de gerar resultados mais precisos que expressem a real situação da empresa.

O questionário é um instrumento de coleta de dados, que busca respostas, o qual requer esforço intelectual, ou seja, é concebido por uma série ordenada de perguntas, as quais buscam por respostas (ROESCH, 2013, p. 142).

Para Marconi e Lakatos (2008, p. 203-204) "questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito sem a presença do entrevistador". Segundo as autoras esse método apresenta as seguintes vantagens: método econômico e com bom rendimento quanto aos dados; abrange muitas pessoas simultaneamente; cobre geograficamente área mais ampla; colhe respostas rápidas precisas; propicia maior liberdade nas respostas por conta do anonimato; minimiza riscos de distorção, pela não influência do pesquisador; favorece as respostas em hora mais adequada ao respondente e favorece uniformidade na avaliação, pela impessoalidade do instrumento.

No caso em específico, o questionário terá questões fechadas, de forma quantitativa, com escala de 1 a 5 com as seguintes alternativas: (1) discordo totalmente; (2) discordo; (3) indiferente; (4) concordo e (5) concordo totalmente.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para a análise e interpretação de dados, o estudo adotou técnicas de análise estatística descritiva, com apoio de planilhas eletrônicas e de conteúdo, para informações verbais; a fim de uma interpretação e formulação de propostas de conclusão da pesquisa.

“Na pesquisa de caráter quantitativo, normalmente os dados coletados são submetidos a análise estatística com a ajuda de computadores. Tipicamente, as medidas para cada respondente são codificadas e, em seguida, manipuladas de várias maneiras” (ROESCH, 2013, p. 149-150).

A análise e interpretação dos dados “representa a aplicação lógica dedutiva e indutiva do processo de investigação” (BEST apud MARCONI; LAKATOS, 2008, p. 169).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, descreve-se o histórico da empresa estudada, desde seu início até os dias atuais, bem como a avaliação dos resultados obtidos com a pesquisa e algumas sugestões para possíveis melhorias com relação ao tema em estudo.

4.1 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A **Ana Terra Corretora de Seguros** iniciou suas atividades em Janeiro de 1994, na cidade de Constantina, RS. Em abril de 2000, a empresa foi transferida para a cidade de Sarandi-RS, onde permanece até hoje.

A partir de 2002, a Ana Terra iniciou o processo de transformação de “Negócio para Empresa”, buscando a profissionalização da Gestão e da Operação, da segmentação dos processos e da ampliação da empresa com abertura da segunda filial na cidade de Ronda Alta. No ano de 2007, teve a abertura da terceira filial na Cidade de Passo Fundo.

Em março de 2012, foi concluído o processo de fusão da Ana Terra com a Palludo Seguros. Após a fusão com a Palludo, foram incorporadas as unidades de Marau e Carazinho e teve a abertura das demais filiais: Ibiraiaras, Ijuí e Rio do Sul.

Em 2015, a empresa completou 21 anos de atividade, com atuação na comercialização de produtos e serviços nos ramos de Seguros e Consórcios. Possui, atualmente, 09 escritórios de negócios, 63 colaboradores e cerca de 18.000 clientes segurados, espalhados por cerca de 80 municípios em 08 estados da federação.

A história da Ana Terra Seguros está alicerçada na excelência dos trabalhos, na busca de novos conceitos em negócios, na tecnologia de ponta, na inovação das ideias e projetos, bem como uma estrutura física e de recursos humanos baseada na capacitação, no conhecimento e informação. Enfim, é um trabalho personalizado, de responsabilidade e

aprendizado constante. Esse conjunto de atitudes, ações e decisões vem conquistando cada vez mais espaço no coração, na mente e na vida das pessoas.

Os diferenciais da Ana Terra Seguros encontram embasamento sólido no nível de conhecimento e comprometimento da equipe de colaboradores, tanto na área comercial, gerencial como operacional. A empresa possui um seleto grupo de profissionais, treinados, capacitados, comprometidos com o ideal de servir, de satisfazer e de surpreender as expectativas de nossos clientes.

A equipe de colaboradores da Ana Terra trabalha com afinco para desenvolver produtos e serviços de extrema qualidade, para proporcionar uma sólida estrutura de confiança, segurança, tranquilidade e total proteção aos nossos clientes.

A empresa está sempre em busca de novos conhecimentos, novas tecnologias, novas formas de atender e proporcionar mais opções de negócios aos nossos clientes, atuando sempre com qualidade, responsabilidade, agilidade, eficiência e inovação.

A experiência adquirida ao longo deste período, somado a uma equipe de profissionais de primeira linha, torna a Ana Terra Seguros uma Corretora sólida e forte, para atender as expectativas e necessidades do mercado. Mesmo assim, está sempre em busca de novos desafios, aprimoramentos e de conhecimentos técnicos, para fortalecer e fidelizar cada vez mais o relacionamento com nossos clientes.

A Ana Terra Seguros tem como filosofia: “trabalhar focado na satisfação do cliente, com serviços diferenciados, para garantir o impacto, preferência e recomendação”.

Sua missão é “proporcionar produtos e serviços diferenciados, com atendimento ágil e eficiente; com respostas rápidas às necessidades que se apresentam, face às mudanças constantes do mercado. Buscar sempre na inovação e no conhecimento os mecanismos necessários para a satisfação plena e total das necessidades e expectativas de nossos clientes e colaboradores”.

O lema "*Nosso maior desafio é a sua satisfação*" está atrelado à satisfação, ao desafio de surpreender positivamente as expectativas dos clientes, internos (colaboradores) e externos. Já que esse conjunto de pessoas é a razão da existência da Ana Terra Seguros.



Matriz



Filial em Carazinho



4.2 ANÁLISES DO RESULTADO DA PESQUISA

Nesta etapa são apresentadas as análises obtidas através da pesquisa. A primeira parte trata da caracterização dos respondentes e a segunda parte corresponde à verificação das variáveis de Qualidade de Vida no Trabalho, constando os resultados e análises dos colaboradores e dos gestores, bem como a colaboração de 3 gestores e 18 colaboradores que formam a equipe da Corretora Ana Terra Seguros.

Para melhor entendimento, o perfil dos respondentes foi dividido em cinco quadros: faixa etária, gênero, escolaridade, tempo de trabalho na empresa e remuneração.

Faixa etária	Colaboradores	Gestores
Até 25 anos	8	
26 a 35 anos	7	
36 a 45 anos	2	1
46 a 55 anos	1	2
Acima de 56 anos		
Total dos respondentes	18	18

Quadro 2- Faixa etária

Fonte: Dados primários – Março/2015.

Gênero	Colaboradores	Gestores
Feminino	13	1
Masculino	5	2
Total dos respondentes	18	3

Quadro 3- Gênero

Fonte: Dados primários – Março/2015.

Percebe-se que a faixa etária predominante dos colaboradores é de até 25 anos e do gênero feminino, ou seja, é predominante a geração y, o qual tem um grande impacto na organização, pois é uma geração mais criativa, inovadora, integrada e pró-ativa, no entanto demonstra um perfil individualista e com ambição de crescimento acelerado dentro das organizações. Uma geração que, por força das circunstâncias e da evolução dos tempos, acelerou o desenvolvimento intelectual, o que a tornou mais exigente quanto ao seu trabalho e à sua qualidade de vida.

Em relação aos gestores, a predominância é a geração X quanto ao gênero há uma clara tendência pelo masculino, sendo que há também um gestor do gênero feminino. Diante disso, percebe-se que é uma equipe que demonstra dedicação e comprometimento com os objetivos da empresa, gostam de trabalho em equipe, de variedade, estão preparados para novos desafios e oportunidades, gostam de receber feedback, o qual geram resultados através de processos estabelecidos, fazendo uso de suas experiências profissionais e de vida.

Grau de escolaridade	Colaboradores	Gestores
Fundamental incompleto		
Fundamental completo		
Ensino Médio incompleto		
Ensino Médio completo	5	
Superior incompleto	3	
Superior completo	10	3
Pós graduação em andamento		
Pós graduação completa		
Total dos respondentes	18	3

Quadro 4 - Escolaridade

Fonte: Dados primários – Março/2015.

No que tange a escolaridade dos colaboradores, nota-se que a maioria tem ensino superior, isto significa que procuram se aperfeiçoar cada vez mais, buscam conhecimento, pois a qualificação é um fator fundamental para um trabalho mais produtivo, para a qualidade do trabalho, para que o conjunto de trabalho que o colaborador realiza se torne um diferencial, repercutindo na empresa, e, conseqüentemente, a empresa ganha mais e o colaborador destaca-se no serviço realizado.

Os gestores da organização possuem graduação completa, sendo assim compreende-se que ambos estão preparados para os cargos que exercem e podem contar com a experiência e conhecimento para lidar com situações enfrentadas no dia-a-dia no ambiente de trabalho, os quais estão sempre buscando aprimoramento profissional para desenvolver melhor suas atividades diárias.

Tempo de trabalho na empresa	Colaboradores	Gestores
Menos de 01 ano	3	
De 01 a 05 anos	11	1
De 06 a 09 anos	2	
Mais de 10 anos	2	2
Total dos respondentes	18	3

Quadro 5 – Tempo de trabalho na empresa

Fonte: Dados primários – Março/2015.

Referente ao tempo de trabalho na organização dos colaboradores da Ana Terra Seguro, percebe-se que a maioria trabalha de 1 a 5 anos na empresa. Isto é de suma importância, porque trabalhando mais tempo numa mesma empresa o profissional se torna um grande especialista, possuindo muito conhecimento específico sobre o negócio. Ele sente-se mais seguro, pelo motivo de já conhecer e estar adaptado à política e cultura organizacional permitindo uma carreira ascendente e de sucesso, pois o profissional conhece bem a organização e tende a assumir cargos mais importantes, com salários e responsabilidades equivalentes.

Em relação ao tempo de empresa dos gestores, dois trabalham na empresa há mais de 10 anos e um trabalha de 1 a 5 anos. No entanto, eles têm uma boa experiência na empresa, o que os torna gestores mais flexíveis, com experiência e capacidade para transmitir

conhecimentos para sua equipe de trabalho e para lidar com situações que ocorrem no dia-a-dia na organização.

Remuneração	Colaboradores	Gestores
01 SM	5	
De 01 a 05 SM	12	
De 06 a 09 SM	1	
Mais de 10 SM		3
Total dos respondentes	18	3

Quadro 6- Remuneração

Fonte: Dados primários – Março/2015.

Em relação à remuneração dos colaboradores e dos gestores, percebe-se que é um salário bom. Diante disso, nota-se que a empresa reconhece seus profissionais de acordo com seus talentos, suas aptidões e adota uma política de remuneração adequada conforme a função desempenhada por cada um deles, o qual os deixa mais satisfeitos e, conseqüentemente, produzem mais, já que pessoas motivadas produzem mais.

Nos quadros a seguir serão apresentadas as respostas dos gestores e colaboradores referentes à QVT obtidas na pesquisa e suas respectivas análises. As questões foram divididas a partir das oito dimensões do modelo de Walton, a saber: compensação justa e adequada; ambiente e condições de trabalho; desenvolvimento da capacidade humana; oportunidade de crescimento e segurança; integração social; constitucionalismo e relevância social no trabalho. Para fins de melhorar a visualização do que pensa o gestor e os colaboradores acerca de cada um dos critérios, optou-se em apresentar a pesquisa por dimensões de ambos os públicos pesquisados, onde MC significa média dos colaboradores, MG é média dos gestores e MQ é média do quesito, o qual para chegar a cada média, a técnica utilizada foi à média aritmética.

Os gestores e os colaboradores deveriam marcar somente uma das alternativas apresentadas quanto à afirmação das questões, podendo escolher entre: (1) discordo totalmente, (2) discordo, (3) indiferente, (4) concordo, (5) concordo totalmente.

O quadro abaixo apresenta as respostas dos gestores e dos colaboradores correspondente à dimensão compensação justa e adequada. Essa dimensão é composta de três questões que se referem ao salário recebido pelos colaboradores, diferenças salariais e também sobre a remuneração dos colaboradores comparada com o mercado de trabalho.

Indicadores de QVT	Colaboradores						Gestores						MQ
	1	2	3	4	5	MC	1	2	3	4	5	MG	
4. O salário dos colaboradores lhe dá condições para uma vida adequada.		5	4	8	1	3,28				3		4,00	3,64
5. Há diferenças de salários entre profissionais da mesma atividade na organização.		2	7	8	1	3,78	3					1,00	2,39
6. A remuneração dos colaboradores é inferior se comparada com a categoria no mercado de trabalho.	1	3	9	5		3,00	3					1,00	2,00
Média Geral Critério													2,67

Quadro 7 – Compensação justa e adequada

Fonte: Dados primários – março\2015

Na visão dos colaboradores da Ana Terra Corretora de Seguros, pode-se observar que a maioria concorda que os salários pagos oferecem condições para uma vida justa e adequada e que não há diferenças salariais entre os profissionais da mesma atividade, aspecto que reflete positivamente na qualidade de vida e no desempenho do colaborador, no entanto é prudente observar que existem colaboradores que percebem esse quesito de forma diferente. Já, quando se trata do comparativo da remuneração recebida com outros profissionais da mesma categoria no mercado, nota-se que se posicionam como neutros.

Na concepção dos gestores, os mesmos concordam que o salário é muito importante na vida de seus colaboradores, que não há diferenças salariais dos profissionais da mesma atividade e que o salário não é inferior ao do mercado, pois consideram que a remuneração adequada se apresenta como necessária para que os colaboradores consigam atender suas necessidades pessoais, correspondentes aos padrões culturais, sociais e econômicos do meio social onde estão inseridos.

Nesse sentido, Rodrigues conclui que vê o trabalho, em primeiro plano, como meio do indivíduo ganhar a vida. A compensação recebida pelo trabalho realizado “é um conceito relativo, não um simples consenso sobre padrões objetivos e subjetivos para julgar a adequação da compensação” (1994, p.82).

A seguir, o quadro 8 apresenta as respostas dos colaboradores e dos gestores. Questões catalogadas referente ao ambiente e condições de trabalho, onde são avaliadas as condições de

saúde e segurança oferecidas pela empresa, quantidade e qualidade de matérias para a realização do trabalho, stress e excesso de trabalho.

Indicadores de QVT	Colaboradores						Gestores						MQ
	1	2	3	4	5	MC	1	2	3	4	5	MG	
7. A empresa oferece condições de saúde e segurança	1	1	1	13	2	3,78				3		3,00	3,39
8. A empresa oferece quantidade e qualidade de bons materiais para a realização trabalho.		1	1	12	4	4,06					3	5,00	4,53
9. O trabalho realizado ocasiona stress.		1	6	5	6	3,89				3		4,00	3,95
10. As horas trabalhadas são suficientes para realizar as tarefas na organização.	1		3	7	7	4,06					3	5,00	4,53
Média Geral Critério												4,10	

Quadro 8 – Ambiente e condições de trabalho

Fonte: Dados primários – março\2015

Analisando o critério ambiente e condições de trabalho da pesquisa realizada com os colaboradores da Ana Terra Seguros, percebe-se que estes estão satisfeitos em relação à saúde e segurança e a quantidade e qualidade dos materiais que a empresa oferece para a realização do trabalho. Observa-se, portanto, que a empresa se preocupa e oferece condições de trabalho adequadas e seguras para os colaboradores, pois esses quesitos são essenciais para o êxito da empresa.

Em relação ao stress no ambiente de trabalho, a maioria dos colaboradores afirma que a função que exercem gera stress, devido à exigência dos clientes que querem tudo imediato, e até mesmo a pressão de produzir cada vez mais, o qual pode ser prejudicial à saúde e, conseqüentemente, pode atingir até a organização, pois o stress deixa as pessoas inseguras, desmotivadas fazendo com que não realizem suas atividades com mais qualidade. No entanto, nota-se que não é o acúmulo de tarefas que gera o stress, uma vez que os colaboradores afirmam que as horas trabalhadas são suficientes para realizar as tarefas nas organizações, não os deixando sobrecarregados.

Analisando as respostas dos gestores, pode-se identificar que na opinião deles a empresa oferece a seus colaboradores condições de saúde e segurança, quantidade e qualidade

de bons materiais para a realização do trabalho, pois entendem que estes são itens que podem ser aprimorados para deixá-los totalmente cada vez mais satisfeitos e motivados com o trabalho que realizam.

Referente ao stress, os gestores também afirmam que é muito frequente, pois o trabalho exige muito dos colaboradores e a exigência dos clientes está aumentando cada vez mais. Os gestores sinalizam que as horas trabalhadas são suficientes para os colaboradores realizarem as tarefas na organização.

Em vista aos argumentos apresentados sobre tarefas, Rodrigues (1994, p.76) diz que “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”.

Nesse sentido, o autor conclui que vale a pena dar uma atenção especial para o fato de que “a motivação econômica, a melhoria do ambiente de trabalho e a monotonia com a especialização, são fatores que afetam diretamente a vida do trabalhador no local de trabalho”, portanto é necessário e de suma importância investir nesses aspectos para ter retornos positivos (RODRIGUES, 1994, p.27).

O quadro 9 contém questões relacionadas ao uso e desenvolvimento da capacidade humana, onde os colaboradores e gestores foram questionados em relação à autonomia, interesse em implantar sugestões, responsabilidade, bom desempenho e qualidade do trabalho executado, utilização dos conhecimentos e habilidade e avaliação dos resultados do trabalho realizado.

Indicadores de QVT	Colaboradores						Gestores						MQ
	1	2	3	4	5	MC	1	2	3	4	5	MG	
11. Os colaboradores têm autonomia para resolução de problemas relativos à função que exerce.	1	1	4	11	1	3,56					3	5,00	4,28
12. A empresa tem interesse em implantar as sugestões que os colaboradores fazem.	1		10	5	2	3,39					3	5,00	4,20
13. É de responsabilidade, dos colaboradores o resultado, o bom desempenho e qualidade do trabalho que executam.		1	2	10	5	4,06				3		4,00	4,03
14. O trabalho que os colaboradores desenvolvem permite à utilização dos conhecimentos, experiências e habilidades que possuem.			1	15	2	4,06				3		4,00	4,03
Média Geral Critério													4,14

Quadro 9 – Uso e desenvolvimento da capacidade humana

Fonte: Dados primários – março\2015

Na visão dos colaboradores, eles percebem que tem autonomia para resolução de problemas, os quais acham muito importantes, pois é uma possibilidade que eles têm em aplicar no dia-a-dia seus conhecimentos e aptidões profissionais. Na visão dos gestores, também concordam que dão oportunidades a seus colaboradores resolverem suas tarefas, terem autonomia, pois propõe a motivação das pessoas a atuar efetivamente para o desenvolvimento organizacional, buscando valorizar sua auto estima e sua realização como trabalhador e ser humano.

No que tange às sugestões, os colaboradores se posicionam como neutros, o qual significa que em algumas situações os gestores não os ouvem, o que pode ser prejudicial à organização, pois as sugestões dos colaboradores ajudam para obter o sucesso da organização. Já, na visão dos gestores, eles afirmam que as sugestões sempre são ouvidas, pois acham que o colaborador é uma grande fonte de informações, ideias e sugestões, que podem mudar o rumo da sua empresa, aumentar a produtividade, corrigir problemas e tornar seu cliente mais satisfeito.

No quadro acima, nota-se que os colaboradores e os gestores concordam sobre a empresa delegar a responsabilidade, o resultado, o bom desempenho e qualidade do trabalho que executam, pois esse comportamento dos profissionais influencia em sua performance, uma vez que para o sucesso e o bom desempenho, todos devem estar caminhando juntos, para desenvolver a equipe e maximizar os resultados.

Os colaboradores e gestores concordam também, que o trabalho desenvolvido permite a utilização de seus conhecimentos, experiências e habilidades que possuem, pois são procedimentos essenciais, para que se aprenda e permita que as pessoas se comportem de acordo com os objetivos da organização.

No entendimento de Rodrigues (1994, p.11), a relação das pessoas com o trabalho é algo ainda bastante conflitivo, sendo que muitas vezes é visto como indesejado, como um fardo pesado, que acaba nos impedindo de viver. De outra banda, ele é visto, também, como algo que dá sentido à vida, eleva status, define identidade pessoal e impulsiona o crescimento do ser humano.

O quadro 10 refere-se sobre a oportunidade de crescimento e segurança, questiona os colaboradores e gestores sobre a valorização dos acertos na execução das tarefas, promoção na empresa, incentivo aos estudos e demissão.

Indicadores de QVT	Colaboradores						Gestores						MQ
	1	2	3	4	5	MC	1	2	3	4	5	MG	
15. A direção reconhece e valoriza os acertos na execução das tarefas realizadas por seus colaboradores.		4	6	7	1	3,28					3	5,00	4,14
16. A empresa oferece oportunidades de promoção.		1	3	11	3	3,89				3		4,00	3,95
17. A empresa incentiva o colaborador a continuar seus estudos.	2	3	9	1	3	3,00					3	5,00	4,00
18. A empresa somente demite funcionários caso tenha motivos justos.	1		7	4	6	3,78				3		4,00	3,89
Média Geral Critério												4,00	

Quadro 10 – Oportunidade de crescimento e segurança

Fonte: Dados primários – março\2015

Analisando o quadro acima se observa que tanto os colaboradores como os gestores concordam que a valorização do trabalho referente a seus acertos na execução das tarefas é muito importante, pelo motivo de que o reconhecimento está diretamente atrelado a motivação, com isso o profissional se sente mais valorizado, capaz e estimulado para realizar seus deveres de um modo melhor.

Sobre as chances de promoção na empresa, os colaboradores concordam, já que os mesmos podem se inscrever em funções diferentes dentro da própria corretora, pois existe o recrutamento interno. Os gestores também concordam nesse quesito, pois existe o recrutamento interno, o qual é muito importante para a organização, tendo como objetivo valorizar o capital humano dentro das organizações e é um fator motivacional para os colaboradores o qual estimula os colaboradores a se aperfeiçoar, devido à possibilidade de crescimento.

Em relação ao incentivo de continuar seus estudos, a maioria dos colaboradores se posiciona como neutros. Já, os gestores percebem esse quesito totalmente diferente, os mesmos entendem que incentivam os estudos, pois são conscientes da importância e da contribuição que o mesmo traz para a organização e até mesmo acham que é uma forma de motivação.

Na visão dos colaboradores e dos gestores a empresa só demite funcionários caso tenha motivos justos, pois a empresa busca sempre tentar manter seu quadro de colaboradores, tendo em vista que os mesmos já estão treinados, capacitados, têm experiências. Dessa forma, só é necessário investir em treinamentos para ficarem mais atualizados e mais preparados para novos desafios que estão surgindo no dia a dia, alcançando, assim, o que a empresa tem como meta, o sucesso.

Nesse sentido, Walton (*apud* Rodrigues, 1994, p.83) “focaliza a atenção na oportunidade de carreira, a expectativa de usar o conhecimento e as habilidades expandidas e recém - adquiridas em atribuições de trabalho futuro”.

O quadro 11 menciona a dimensão da integração social na organização, onde os colaboradores e gestores foram questionados sobre a existência do preconceito na organização, sobre as tomadas de decisão ser justas, ética, relacionamento entre colaborador e gestor e sobre o comprometimento e colaboração entre os colegas.

Indicadores de QVT	Colaboradores						Gestores						MQ
	1	2	3	4	5	MC	1	2	3	4	5	MG	
19. Na organização existe preconceito, incluindo cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida e aparência física entre outros	9	4	4	1		1,83	3					1,00	1,42
20. A organização procura manter a ética com os seus funcionários e clientes.			5	8	5	4,00					3	5,00	4,50
21. Há um bom relacionamento entre os colaboradores e gestores			2	10	6	4,22					3	5,00	4,61
22. Há espírito de comprometimento e colaboração entre os colegas.		5	3	8	2	2,94				3		4,00	3,47
Média Geral Critério													3,50

Quadro 11- Integração social na organização

Fonte: Dados primários – março\2015

O primeiro quesito (diversidade), no entendimento dos colaboradores e gestores não existe preconceito em relação à cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida, aparência física entre outros, constituindo um assunto muito importante para o bom desempenho da organização. Observa-se, portanto, que a empresa reconhece, valoriza e aproveita a diversidade para se tornar mais forte e com mais condições de enfrentar os desafios.

Em relação a manter a ética com os colaboradores e os clientes, tanto os colaboradores quanto os gestores concordam que existe. Observa-se que a empresa possui uma conduta ética, a qual ganha respeitabilidade, credibilidade e confiança, além de se tornar um forte diferencial de qualidade.

No quesito relacionamento, colaboradores e gestores concordam que existe um bom relacionamento dentro de uma organização, pois trabalhar com pessoas que tornam a rotina mais agradável é sempre positivo, além disso, o bom relacionamento entre colaboradores e gestores é fundamental para o bom andamento da empresa e o sucesso de todos.

No entendimento de Rodrigues (1994, p. 84) “a ausência de estratificação e a mobilidade social facilitariam ou induziriam um senso de comunidade nas organizações. O que sem dúvida seria a mola mestra para um bom nível de integração social”.

O quadro 12 tem questões relacionadas sobre Constitucionalismo, onde questiona os colaboradores e os gestores sobre o cumprimento dos seus direitos e deveres dentro da organização.

Indicadores de QVT	Colaboradores						Gestores						MQ
	1	2	3	4	5	MC	1	2	3	4	5	MG	
23. A organização cumpre os direitos trabalhistas.			5	8	5	4,00					3	5,00	4,50
24. Existe respeito e individualidade no trabalho e também fora da organização.				11	7	4,39					3	5,00	4,70
25. O colaborador pode expor sua opinião, sem medo de represálias.			10	4	4	3,67					3	5,00	4,34
26. Há normas e rotinas que devem ser seguidas que influenciam o trabalho na organização e na vida do colaborador.		1	1	14	2	3,94	3					1,00	2,47
Média Geral Critério												4,00	

Quadro 12 – Constitucionalismo

Fonte: Dados primários – março\2015

De acordo com a opinião dos colaboradores e gestores a empresa Ana Terra Seguros reconhece e cumpre os direitos trabalhistas. Trata-se de um fator relevante para a QVT, pois reflete a preocupação da empresa em cumprir todas as determinações legais em relação a seus colaboradores e isto desperta a confiança e transmite segurança aos mesmos.

No quesito se existem respeito e individualidade tanto no ambiente de trabalho quanto fora, colaboradores e gestores concordam que respeitar as pessoas no local de trabalho é cada vez mais importante, pois cada indivíduo leva consigo uma cultura, uma crença, uma bagagem de conhecimentos e costumes que irão se traduzir em performance dentro de seu ambiente de trabalho.

Quanto à questão de expor sua opinião, sem medo de represálias por parte da direção à maioria dos colaboradores se posicionam de forma neutra, importante salientar que quando não expostas as opiniões quem acaba perdendo é a organização. Já, na visão dos gestores ambos concordam que os colaboradores podem dar sua opinião sem medo.

Os colaboradores concordam em sua maioria que as normas e rotinas devem ser seguidas e acabam influenciando o trabalho na organização e na vida do colaborador. Já, os gestores discordam dos colaboradores nesse quesito, pois acham que não existem normas e rotinas que devem ser seguidas que influenciam o trabalho e a vida pessoal.

Na mesma visão Rodrigues (1994, p. 84) ressalta que “as normas que estabelecem os direitos e deveres dos trabalhadores são vistas por Walton como elementos chaves para fornecer uma elevada QVT”.

O quadro 13 está relacionado ao trabalho e espaço total de vida, onde os colaboradores e gestores foram questionados a respeito do equilíbrio que existe o trabalho e sua vida pessoal.

Indicadores de QVT	Colaboradores						Gestores						MQ
	1	2	3	4	5	MC	1	2	3	4	5	MG	
27. Você percebe que o seu trabalho influencia e/ou prejudica a vida familiar.	2	4	1	10	1	3,22	3					1,00	2,11
28. Fora do trabalho, o colaborador tem tempo disponível para fazer atividades sociais.		1	2	13	2	3,89					3	5,00	4,45
29. Em seu tempo livre, você pratica atividades esportivas com regularidade.	6	7	2	1	2	2,22			3			3,00	2,61
Média Geral Critério												3,06	

Quadro 13 – Trabalho e espaço total de vida

Fonte: Dados primários – março\2015

No quadro acima, percebe-se que os colaboradores acreditam que o trabalho influencia e prejudica a vida familiar, pelo motivo de muitas vezes ficar estressada no ambiente de trabalho, como citado, que o trabalho exercido gera stress. Na visão dos gestores, discordam, acham que o trabalho realizado não influencia a vida familiar.

A maioria dos colaboradores concorda totalmente que tem tempo disponível para fazer atividades sociais, sendo que a carga horária é em média 8 horas diária, dependendo do contrato que o colaborador possui. Os gestores também concordam totalmente que há tempo disponível para atividades sociais, pois a empresa respeita o limite do colaborador. Em relação a pratica de atividades esportivas, a maioria dos colaboradores afirma que não praticam atividades com regularidade, e que isso pode ser prejudicial a sua saúde, pois

atividades físicas são uma forma de aliviar o stress e uma melhor disposição para enfrentar a rotina. Os gestores, nesse quesito, se posicionam como neutros.

De acordo com Walton (*apud* Rodrigues, 1994, p.84) “a experiência de trabalho de um indivíduo pode ter efeito negativo ou positivo sobre outras esferas de sua vida, tais como suas relações com sua família. A relação entre o trabalho e o espaço total da vida é visto através do conceito de equilíbrio, o equilíbrio tem origem nos esquemas de trabalho, expectativa de carreira, progresso e promoção”.

O quadro 14 apresenta questões relacionadas à relevância social do trabalho, onde se questiona os colaboradores e os gestores sobre a satisfação de trabalhar na organização, o prestígio e reconhecimento da organização pela comunidade.

Indicadores de QVT	Colaboradores						Gestores						MQ
	1	2	3	4	5	MC	1	2	3	4	5	MG	
30. Você tem orgulho em dizer onde trabalha.			3	9	6	4,17					3	5,00	4,59
31. A sua organização é reconhecida e possui prestígio em sua comunidade.		2	6	4	6	4,22					3	5,00	4,61
32. O colaborador se sente realizado com o trabalho que desenvolve.			1	10	7	4,33					3	5,00	4,67
33. A empresa incentiva os colaboradores a continuarem os estudos.	1	5	8	1	3	3,00					3	5,00	4,00
Média Geral Critério												4,47	

Quadro 14- Relevância social do trabalho

Fonte: Dados primários – março\2015

Segundo análise do quadro acima, os colaboradores têm orgulho de dizer onde trabalham, tendo em vista ser um aspecto que revela a satisfação do colaborador com o seu trabalho e com a organização que o emprega. Os gestores também concordam totalmente que existe orgulho da empresa.

Em relação se o seu local de trabalho é reconhecido e possui prestígio na comunidade, os colaboradores e os gestores concordam, pois a organização é muito conhecida e prestigiada pelo excelente trabalho que oferecem aos seus clientes.

Além disso, os colaboradores concordam totalmente que faz diferença trabalhar nesta empresa e que se sentem realizados com o trabalho que desenvolvem. Na visão dos gestores, concordam com os colaboradores, pois acham muito importante o colaborador se sentir realizado. Observa-se que a Ana Terra Corretora Seguros é uma empresa que reconhece o colaborador, deixando-o mais motivado e realizado com o trabalho que desenvolve, o qual, conseqüentemente, produzira mais, pois pessoas motivadas produzem mais.

Em relação ao incentivo de continuar seus estudos, a maioria dos colaboradores se posiciona como neutros. Já, os gestores percebem esse quesito totalmente diferente, os mesmos entendem que incentivam os estudos, pois são conscientes da importância e da contribuição que o mesmo traz para a organização e até mesmo acham que é uma forma de motivação.

Nesse sentido, o Walton (*apud* Rodrigues1994, p. 85) conclui que a forma irresponsável com a qual algumas organizações agem, fazendo com que “um número crescente de empregados depreciem o valor de seus trabalhos e carreiras, afetando, assim, a auto estima do trabalhador”.

O gráfico radar, conforme o modelo de Stewart a seguir, apresenta as questões relacionadas ao modelo de Walton: compensação justa e adequada, ambiente e condições de trabalho, uso e desenvolvimento da capacidade humana, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida e relevância social do trabalho.

É importante destacar que este navegador tem o formato de radar, constituído por um círculo com linhas que saem da extremidade e se encontram no centro, para cada um dos indicadores definidos em cada uma das três dimensões já destacadas. A escala vai de 0 a 5 e significa dizer que, para os indicadores propostos no que tange a esta pesquisa, quanto mais próximo da extremidade estiver a ponta do desenho, melhor é a avaliação do quesito.

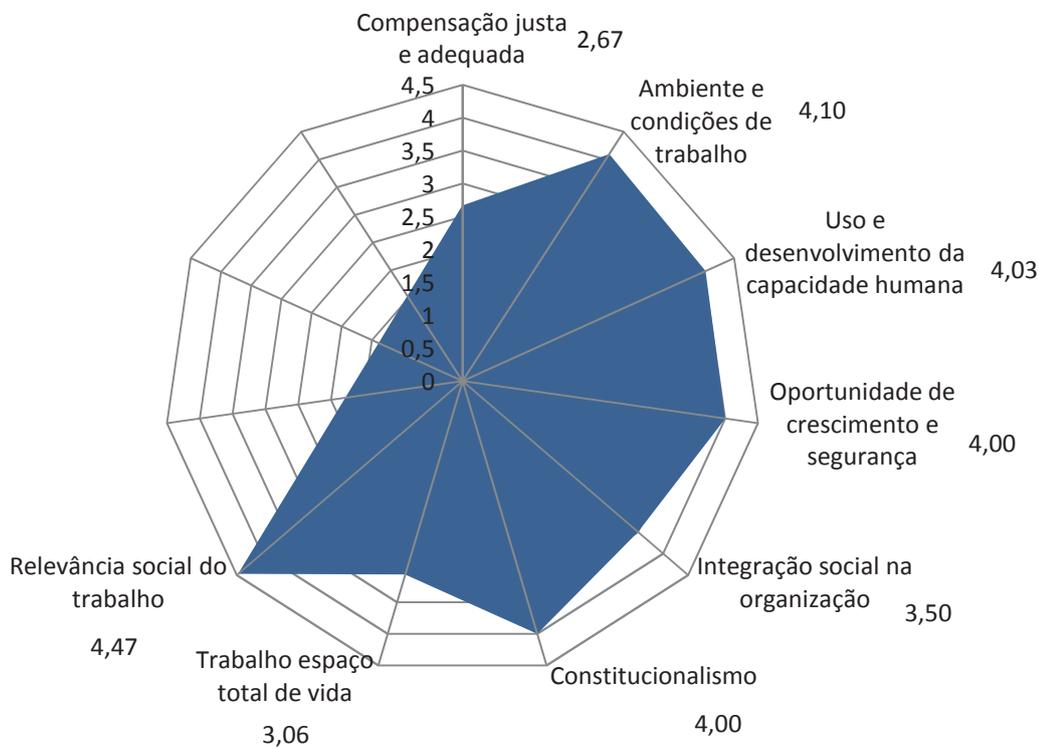


Gráfico 1 – Radar sobre a QVT baseado no modelo de Walton adaptado ao modelo de Stewart pela pesquisadora.

Fonte: Dados primários – março/2015

A pesquisa realizada na empresa Ana Terra Seguros permitiu constatar que a maioria dos colaboradores participantes da pesquisa mostra-se insatisfeito em relação à compensação justa e adequada, ou seja, com o sistema de remuneração e benefícios adotados pela empresa pesquisada, aspecto que pode refletir negativamente na qualidade de vida e no desempenho do funcionário.

Observou-se, também, que a grande maioria dos respondentes demonstra satisfação quanto ao ambiente físico da organização, carga horária justa, colocando em destaque a preocupação da empresa quanto a oferecer condições de trabalho adequadas e seguras e bem estar aos colaboradores.

Em relação ao uso e desenvolvimento da capacidade humana, nota-se que os colaboradores estão satisfeitos. Observa-se, portanto, que a empresa se preocupa e quer que seus colaboradores utilizem seus conhecimentos e aptidões no ambiente de trabalho, pois este quesito propõe a motivação das pessoas a atuar efetivamente para o desenvolvimento organizacional, buscando valorizar sua auto estima e sua realização como trabalhador e ser humano.

No quesito oportunidade de crescimento e segurança, observa-se que os mesmos encontram-se satisfeitos. Diante disso, percebe-se que é notória a prática da empresa no sentido de dar oportunidade aos funcionários para aplicarem todos os seus conhecimentos na empresa, sendo importante ressaltar que este procedimento contribui para a valorização e satisfação do funcionário no ambiente de trabalho, com reflexos positivos na QVT.

Sobre a integração social na organização, observa-se que alguns colaboradores não estão satisfeitos, ou seja, estão insatisfeitos em relação a integração social que engloba um bom relacionamento interpessoal na organização, sentimento de comunidade, ausência de preconceitos, apoio e respeito mútuo entre seus integrantes.

No que diz respeito a constitucionalismo, percebe-se que os colaboradores se encontram satisfeitos. No entanto, observa-se que a empresa respeita os direitos dos colaboradores, que existe respeito dentro e fora da organização. Trata-se de um fator relevante para a QVT, pois reflete a preocupação da empresa em cumprir todas as determinações legais em relação a seus funcionários e a preocupação em relação à liberdade e respeito do colaborador e isto desperta a confiança e transmite segurança aos mesmos.

Em relação ao trabalho e espaço total de vida, constatou-se que alguns colaboradores encontram-se insatisfeitos, ou seja, acham que não existe um equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho. Aspecto que afeta negativamente a qualidade de vida, pois os colaboradores precisam ter um determinado tempo disponível para as atividades sociais com sua família.

No quesito relevância social do trabalho, foi possível comprovar que os colaboradores estão satisfeitos. No entanto, nota-se que os colaboradores sentem orgulho em trabalhar na Ana Terra Seguros. O fato de a quase totalidade dos colaboradores sentirem orgulho por trabalhar na empresa deve ser destacado, tendo em vista ser um aspecto que revela a satisfação do colaborador com o seu trabalho e com a organização que o emprega. Além disso, normalmente o funcionário sente orgulho apenas quando a empresa atua dentro da legalidade, reconhecendo seus direitos, oferecendo produtos de boa qualidade e levando em conta as necessidades do cliente e da comunidade.

4.3 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Após a análise dos dados, é possível afirmar que os níveis qualidade de vida no trabalho (QVT) na empresa pesquisada são bem aceitos pelos colaboradores, mas, mesmo assim, há necessidade de algumas melhorias. O quadro a seguir, apresenta algumas sugestões que podem ser úteis com relação a alguns aspectos identificados como deficientes no que diz respeito às ações de Qualidade de Vida no Trabalho na empresa estudada.

SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES	
Compensação justa e adequada	<ul style="list-style-type: none"> ○ Melhorar os benefícios, como por exemplo, plano de saúde e odontológico;
Ambiente e condições de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ginástica laboral; ○ Investir em Ergonomia;
Uso e desenvolvimento da capacidade humana	<ul style="list-style-type: none"> ○ Treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores; ○ Criar programa de avaliação e acompanhamento de desempenho; ○ Premiar o colaborador quando sua sugestão for implantada pela organização.
Oportunidade de crescimento e segurança	<ul style="list-style-type: none"> ○ Investir no atendimento as necessidades individuais dos colaboradores, como por exemplo bolsa auxílio estudo;
Integração social na organização	<ul style="list-style-type: none"> ○ Oferecer palestras, para mostrar a importância do comprometimento com colegas; ○ Desenvolver atividades de integração
Constitucionalismo	<ul style="list-style-type: none"> ○ Continuar cumprindo com as leis trabalhistas;
Trabalho e espaço total de vida	<ul style="list-style-type: none"> ○ Projetos para incentivar a pratica de esportes;
Relevância social do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ○ Criar projeto de responsabilidade social.

Quadro 15 – Sugestões e Recomendações

5- CONSIDERAÇÕES FINAIS

É consciente para todos de que o trabalho é vital para o ser humano e o fato de tornar o trabalhador mais participativo, utilizando suas potencialidades e talentos, dando-lhe condições de trabalho adequadas, resultará no aumento da saúde mental e física dos trabalhadores. Favorecer o desenvolvimento de um perfil humano, condizente com os padrões atuais das organizações de sucesso, consiste em construir os alicerces para uma organização inteligente e inovadora. Respeitar o trabalhador como “ser humano”, significa contribuir para a construção de um mundo mais humano e para um desenvolvimento sustentável. Investimento em qualidade de vida significa investimento no progresso da sociedade e por conseguinte da economia global.

Dessa forma, através de questionário objetivo aplicado aos funcionários da empresa, foram identificados os principais fatores determinantes da qualidade de vida dos colaboradores da Ana Terra Corretora de Seguros, que são salários adequados, valorização dos funcionários, oportunidade de crescimento interno através de capacitações e cursos de atualização, horários compatíveis, condições adequadas do ambiente de trabalho.

A partir do que foi observado em relação aos colaboradores, avaliou-se a percepção desses e dos gestores com relação à qualidade de vida no trabalho na organização pesquisada. Ambos foram questionados sobre como consideram esse aspecto dentro da empresa, se as condições estão realmente adequadas e também, se tanto os gestores quanto os colaboradores percebem que tem uma qualidade de vida satisfatória dentro da Ana Terra Seguros. Ambos revelaram que a empresa oferece boas condições de trabalho, salários razoáveis e que eles têm orgulho em fazer parte dessa empresa.

Diante das informações coletadas e das análises realizadas foram sugeridas algumas ações de melhoria em relação aos aspectos deficientes identificados pela pesquisa: dar mais benefícios, ginástica laboral, criar programa de avaliação e acompanhamento de desempenho, implantar as sugestões dadas pelos colaboradores, desenvolver atividades de integração aos colaboradores.

Sendo assim, o presente trabalho buscou, através de pesquisa realizada junto aos colaboradores e os gestores da Ana Terra Seguros, avaliar a satisfação dos mesmos com relação à qualidade de vida no trabalho, utilizando como base os fatores propostos por Walton como indicadores com cruzamento ao modelo de Stewart. Ao finalizar o presente trabalho, foi possível conhecer os principais fatores que influenciam positiva e negativamente a qualidade de vida dos colaboradores na empresa pesquisada. Com isso, a empresa poderá implantar algumas melhorias, em relação aos aspectos negativos, e aprimorar os fatores positivos já existentes.

REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR 10520**: apresentação de citações em documentos – procedimento. Rio de Janeiro, ABNT, 2002.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1982.

BOHLANDER, Georg W; SNEEL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução: Maria Lúcia G. Leite Rosa; revisão técnica Flávio Bressan – São Paulo: Cengage Learning, 2009.

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

CARVALHO, Antonio Vieira de, NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. 2. Ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

CASADO, Tania. A motivação e o trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme, (Coord). **As Pessoas na Organização**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, Cleber Aparecido da et al. **Qualidade de Vida no Trabalho, Satisfação e Motivação do Trabalhador no Setor de Varejo**. Revista de Administração da UNIMEP. v.11, n.1, Janeiro/Abril, 2013. Disponível em: <<http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submissionEditing/414>>. Acesso em 27 Out 2014.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. Tradução de Eunice Lacava Kwasnicka. São Paulo: Pioneira, 1996.

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

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed. – 13. Reimp. – São Paulo: Atlas, 200

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** In: FLEURY, Maria Tereza Leme, (Coord). **As Pessoas na Organização.** 2. ed. São Paulo: Gente, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARRELANO, Eliete Bernal. A qualidade de vida no trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme, (Coord). **As Pessoas na Organização.** 2. ed. São Paulo: Gente, 2002.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 6. ed. – 6.reimp. – São Paulo: Atlas, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 3. Ed. São Paulo: Futura, 2000.

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

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisas, TGI, monografias, dissertações e teses.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** Tradução técnica: Reynaldo Marcondes. 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

RICHARSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** Colaborador José Augusto de Souza Peres. (et AL). – 3.ed.- 9. Reimp. – São Paulo: Atlas, 2008.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 2. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

ROESCH, Sylavia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso**. 3. Ed. 8. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2013.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. Tradução: Cid Knipel Moreira, Célio Knipel Moreira; revisão técnica Natacha Bertoia da Silva. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO DOS COLABORADORES

Questionário Sobre Qualidade de Vida no Trabalho dos Colaboradores

Este questionário faz parte de uma pesquisa para trabalho de conclusão de curso de Bacharel em Administração da acadêmica Alessandra Citadella, sob orientação do Prof. Me. Faisal Awad. O presente questionário é uma aplicação de dois modelos que avaliam a importância das pessoas dentro das organizações e o quanto elas podem tornar-se uma vantagem competitiva sustentável à empresa. Esses modelos são: Modelo de QVT de Richard Walton e Modelo de Navegador de Stewart que mede o Capital Intelectual dentro das organizações, O mesmo foi dividido em duas partes: a primeira trata da caracterização dos respondentes e a segunda corresponde à verificação das variáveis da QVT. Espero a sua colaboração respondendo as questões que seguem.

Parte 1 – Perfil do público pesquisado

Faixa etária

Faixa etária	Incidência
Até 25 anos	
26 a 35 anos	
36 a 45 anos	
46 a 55 anos	
Acima de 56 anos	
Total dos respondentes	

Gênero

Gênero	Incidência
Feminino	
Masculino	
Total dos respondentes	

Grau de escolaridade

Grau de escolaridade	Incidência
Fundamental incompleto	
Fundamental completo	
Ensino Médio incompleto	
Ensino Médio completo	
Superior incompleto	
Superior completo	
Pós graduação em andamento	
Pós graduação completa	
Total dos respondentes	

Tempo de trabalho na empresa

Tempo de trabalho na empresa	Incidência
Menos de 01 ano	
De 01 a 05 anos	
De 06 a 09 anos	
Mais de 10 anos	
Total dos respondentes	

Remuneração

Remuneração	Incidência
01 SM	
De 01 a 05 SM	
De 06 a 09 SM	
Mais de 10 SM	
Total dos respondentes	

Parte 2 – Responda as questões relacionadas a QVT (qualidade de vida no trabalho) de acordo com sua opinião e conforme as escalas abaixo:

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Indiferente
4. Concordo
5. Concordo totalmente

Indicadores de QVT					
Compensação justa e adequada	1	2	3	4	5
1. O salário que você recebe lhe dá condições para uma vida adequada.					
2. Você percebe que há diferenças de salários entre profissionais da mesma atividade na organização.					
3. Sua remuneração é inferior se comparada com a categoria no mercado de trabalho.					
Ambiente e condições de trabalho	1	2	3	4	5
4. A empresa oferece condições de saúde e segurança.					
5. A empresa oferece quantidade e qualidade de bens materiais para a realização trabalho.					
6. O trabalho realizado ocasiona stress.					
7. As horas trabalhadas são suficientes para realizar as tarefas na organização.					

Uso e desenvolvimento da capacidade humana	1	2	3	4	5
08. Os colaboradores têm autonomia para resolução de problemas relativos à função que exerce.					
09. A empresa tem interesse em implantar as sugestões que os colaboradores fazem.					
10. É de responsabilidade, dos colaboradores o resultado, o bom desempenho e qualidade do trabalho que executam.					
11. O trabalho que os colaboradores desenvolvem permite à utilização dos conhecimentos, experiências e habilidades que possuem.					
Oportunidade de crescimento e segurança	1	2	3	4	5
12. A direção reconhece e valoriza os acertos na execução das tarefas realizadas por seus colaboradores.					
13. A empresa oferece oportunidades de promoção.					
14. A empresa incentiva o colaborador a continuar seus estudos.					
15. A empresa somente demite funcionários caso tenha motivos justos.					
Integração social na organização	1	2	3	4	5
16. Na organização existe preconceito, incluindo cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida e aparência física entre outros.					
17. A organização procura manter a ética com os seus funcionários e clientes.					
18. Há um bom relacionamento entre os colaboradores e gestores.					
19. Há espírito de comprometimento e colaboração entre os colegas.					
Constitucionalismo	1	2	3	4	5
20. A organização cumpre os direitos trabalhistas.					
21. Existe respeito e individualidade no trabalho e também fora da organização.					

22. O colaborador pode expor sua opinião, sem medo de represálias.					
23. Há normas e rotinas que devem ser seguidas que influenciam o trabalho na organização e na vida do colaborador.					
Trabalho e espaço total de vida	1	2	3	4	5
24. Você percebe que o seu trabalho influencia e/ou prejudica a vida familiar.					
25. Fora do trabalho, o colaborador tem tempo disponível para fazer atividades sociais.					
26. Em seu tempo livre, você pratica atividades esportivas com regularidade.					
Relevância social do trabalho	1	2	3	4	5
27. Você tem orgulho em dizer onde trabalha.					
28. A sua organização é reconhecida e possui prestígio em sua comunidade.					
29. O colaborador se sente realizado com o trabalho que desenvolve.					
30. A empresa incentiva os colaboradores a continuarem os estudos.					

ANEXO B – QUESTIONARIO DOS GESTORES

Questionário Sobre Qualidade de Vida no Trabalho dos Gestores

Este questionário faz parte de uma pesquisa para trabalho de conclusão de curso de Bacharel em Administração da acadêmica Alessandra Citadella, sob orientação do Prof. Me. Faisal Awad. O presente questionário é uma aplicação de dois modelos que avaliam a importância das pessoas dentro das organizações e o quanto elas podem tornar-se uma vantagem competitiva sustentável à empresa. Esses modelos são: Modelo de QVT de Richard Walton e Modelo de Navegador de Stewart que mede o Capital Intelectual dentro das organizações. O mesmo foi dividido em duas partes: a primeira trata da caracterização dos respondentes e a segunda corresponde à verificação das variáveis da QVT. Espero a sua colaboração respondendo as questões que seguem.

Parte 1 – Perfil do público pesquisado

Faixa etária

Faixa etária	Incidência
Até 25 anos	
26 a 35 anos	
36 a 45 anos	
46 a 55 anos	
Acima de 56 anos	
Total dos respondentes	

Gênero

Gênero	Incidência
Feminino	
Masculino	
Total dos respondentes	

Grau de escolaridade

Grau de escolaridade	Incidência
Fundamental incompleto	
Fundamental completo	
Ensino Médio incompleto	
Ensino Médio completo	
Superior incompleto	
Superior completo	
Pós graduação em andamento	
Pós graduação completa	
Total dos respondentes	

Tempo de trabalho na empresa

Tempo de trabalho na empresa	Incidência
Menos de 01 ano	
De 01 a 05 anos	
De 06 a 09 anos	
Mais de 10 anos	
Total dos respondentes	

Remuneração

Remuneração	Incidência
01 SM	
De 01 a 05 SM	
De 06 a 09 SM	
Mais de 10 SM	
Total dos respondentes	

Parte 2 – Responda as questões relacionadas a QVT (qualidade de vida no trabalho) de acordo com sua opinião e conforme as escalas abaixo:

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Indiferente
4. Concordo
5. Concordo totalmente

Indicadores de QVT					
Compensação justa e adequada	1	2	3	4	5
1. O salário pago aos seus colaboradores dá condições para uma vida adequada.					
2. Você percebe que há diferenças de salários pagos aos seus colaboradores entre profissionais da mesma atividade na organização.					
3. A remuneração paga aos seus colaboradores é inferior se comparada com a categoria no mercado de trabalho.					
Ambiente e condições de trabalho	1	2	3	4	5
4. A empresa oferece condições de saúde e segurança aos colaboradores.					
5. A empresa oferece aos seus colaboradores quantidade e qualidade de bons materiais para a realização trabalho.					
6. O trabalho realizado ocasiona stress aos colaboradores.					
7. As horas trabalhadas pelos colaboradores são suficientes para realizar as tarefas na organização.					

Uso e desenvolvimento da capacidade humana	1	2	3	4	5
08. Os colaboradores têm autonomia para resolução de problemas relativos à função que exerce.					
09. A empresa tem interesse em implantar as sugestões que os colaboradores fazem.					
10. É de responsabilidade dos colaboradores o resultado, o bom desempenho e qualidade do trabalho que executam.					
11. O trabalho que os colaboradores desenvolvem permite à utilização dos conhecimentos, experiências e habilidades que possuem.					
Oportunidade de crescimento e segurança	1	2	3	4	5
12. A direção reconhece e valoriza os acertos na execução das tarefas realizadas por seus colaboradores.					
13. A empresa oferece oportunidades de promoção aos seus colaboradores.					
14. A empresa incentiva o colaborador a continuar seus estudos.					
15. A empresa somente demite funcionários caso tenha motivos justos.					
Integração social na organização	1	2	3	4	5
16. Na organização, existe preconceito incluindo cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida e aparência física entre outros.					
17. A organização procura manter a ética com os seus funcionários e clientes.					
18. Há um bom relacionamento entre os colaboradores e gestores.					
19. Há espírito de comprometimento e colaboração entre os colegas.					
Constitucionalismo	1	2	3	4	5
20. A organização cumpre os direitos trabalhistas.					
21. Existe respeito e individualidade no trabalho e também fora da organização.					

22. O colaborador pode expor sua opinião, sem medo de represálias.					
23. Há normas e rotinas que devem ser seguidas que influenciam o trabalho na organização e na vida do colaborador.					
Trabalho e espaço total de vida	1	2	3	4	5
24. Você percebe que o trabalho do colaborador influencia e/ou prejudica a vida familiar do mesmo.					
25. Fora do trabalho, o colaborador tem tempo disponível para fazer atividades sociais.					
26. Em seu tempo livre, você pratica atividades esportivas com regularidade.					
Relevância social do trabalho	1	2	3	4	5
27. Os colaboradores tem orgulho em dizer onde trabalham.					
28. A sua organização é reconhecida e possui prestígio em sua comunidade.					
29. O colaborador se sente realizado com o trabalho que desenvolve.					
30. A empresa incentiva os colaboradores a continuarem os estudos.					