



Universidade Federal de Campina Grande  
Centro de Humanidades  
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade  
Coordenação de Estágio Supervisionado

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NO  
HOSPITAL PEDRO I NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE – PB**

**LEANDRO CORREIA XAVIER**

CAMPINA GRANDE – PB  
2009

**LEANDRO CORREIA XAVIER**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO DE  
CASO NO HOSPITAL PEDRO I NA CIDADE DE CAMPINA  
GRANDE – PB**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Orientador: Prof. Patrício Henrique de Vasconcelos**

Campina Grande – PB  
2009

Campina Grande - 2008  
**COMISSÃO DE ESTÁGIO**

Membros:

---

Leandro Correia Xavier  
**Aluno**

---

Patrício Henrique de Vasconcelos  
**Professor Orientador**

---

Eliane Ferreira Martins  
**Coordenador de Estágio Supervisionado**

Campina Grande – 2009

**LEANDRO CORREIA XAVIER**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO - UM ESTUDO DE CASO NO  
HOSPITAL PEDRO I**

**Aprovado em \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_**

---

Patrício Henrique de Vasconcelos  
Professor Orientador

---

Maria Aldano de F. Fernandes, Mestre  
Examinador

---

Wilson Roberto da Silva, Mestre  
Examinador

Campina Grande – 2009

## **AGRADECIMENTOS**

De início, gostaria de agradecer ao principal provedor de minha vida e bem estar, o nosso Pai eterno e todo poderoso. Sem ele não seria nada e não teria todos os outros a quem agradecer.

Em seguida, agradeço a meus pais, irmãos e familiares, pela força e sabedoria de quem herdei e aprendi, pelos exemplos de dignidade e integridade, pelo amor e carinho de todas as horas, pelo sustento, pela amizade e pela vida.

Meus educadores, que me ensinaram teorias e técnicas que não são só úteis para o curso como também para toda minha vida. Em especial ao meu professor, orientador e principalmente amigo, Patrício Vasconcelos, pela dedicação ao trabalho de orientação seriamente divertida e pelo compromisso que firmou e honrou com presteza virtuosa.

Ao Hospital Pedro I e a todos os colaboradores da mesma, que atuou com prontidão, tornando possível o trabalho de pesquisa.

A Janaine Santos, que me fez melhor em diversos momentos de solidão e de tristeza, pelo carinho, pelos sorrisos, pela amizade, pelo amor e pela paciência e compreensão infindáveis.

E a todos os outros, impossível de citar de tantas pessoas, dentre grandes amigos, servidores da universidade, colegas de trabalho, alunos, enfim, todas aquelas pessoas que não são aqui aludidos, mas me presentearam com tantas memórias incríveis, marcantes para minha vida e para o meu coração.

## RESUMO

XAVIER, Leandro Correia. **Qualidade de Vida no Trabalho - Um estudo de caso no Hospital Pedro I na cidade de Campina Grande – PB.** 105 p. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, 2009.

O administrador de sucesso tenta assegurar o futuro da empresa pensando estrategicamente em como lidar com os obstáculos do mercado, como a concorrência, as crises, as sanções governamentais, os impostos, entre outros. Todavia, estes obstáculos são mais facilmente atravessados quando se conta com uma boa gestão de pessoas.

Foi assim que a área de RH veio ganhando mais ênfase nos debates. Seus estudos envolvem, principalmente, a motivação humana em realizar os desígnios da empresa, e para que isto aconteça, é preciso que os objetivos dos indivíduos estejam alinhados com os objetivos organizacionais.

Concisamente, pode-se dizer que é possível instigar o engajamento no trabalho desde que os colaboradores estejam satisfeitos com suas atividades, aumentando a produtividade e qualidade total na organização, afinal serão eles quem desempenharão a maior parte das tarefas da empresa.

Um dos métodos de satisfazer as necessidades dos empregados é investir na Qualidade de Vida no Trabalho, tema abordado neste estudo, e para melhorar o entendimento, foi feita uma pesquisa exploratória e descritiva, através de um questionário estruturado no Hospital Pedro I, com o objetivo geral de analisar os indicadores de qualidade de vida no trabalho na percepção dos colaboradores.

Para a mensuração dos resultados, foi usado o modelo Walton (1974) e seus oito critérios de avaliação, pois abrangem os fatores higiênicos, condições físicas, aspectos relacionados à segurança e à remuneração, e demais elementos citados por outros teóricos.

Palavras chave : Qualidade de Vida no Trabalho, Satisfação, Walton

## ABSTRACT

XAVIER, Leandro Correia. **Quality of Working Life: a case study at Pedro I Hospital in Campina Grande City - PB.** 105 p. Supervised Period of training report (Bachelor in Administration) – Federal University of Campina Grande, 2009.

The successful administrator try to guarantee the company's future, strategically thinking in how to deal with the obstacles from the marketing place, like the competition, the crisis, governmental sanctions, taxes, among others. However, these obstacles are easily crossed when he counts with a good people management.

That's how the HR is winning more and more emphasis in the debates. His studies involve essentially the human motivation in accomplish the enterprise's objectives, and to do this happen, it's necessary to align the individual's objectives with the organizational objectives.

Concisely, it can be say that is possible to instigate the working engagement since the collaborators be pleased with his activities, raising the productivity and the total quality in the organization, finally they will be those who will perform the major part of the tasks of the enterprise.

One of the methods to please the employee's necessity is to invest in Quality of Working Life, theme covered in this study, and to make the understand even better, it was applied an exploratory and descriptive research thru a structured questionnaire at the Pedro I Hospital, with the general objective of analyze the indicators of quality of working life at the collaborators' perception.

To measure the results, it was used the Walton (1974) model and its eight criterions of evaluation, for the reason that covers the hygienic factors, physical conditions, aspects connected to the security and remuneration, and further elements from other theorists.

Key words: Quality of Working Life, Satisfaction, Walton Model

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1</b> – Os Estratos do Desenvolvimento.....	24
<b>FIGURA 2</b> – Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	32



## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1</b> – AS PESSOAS SÃO RECURSOS OU PARCEIRAS DA ORGANIZAÇÃO.....	18
<b>QUADRO 2</b> – PARALELO ENTRE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	24
<b>QUADRO 3</b> – ASPECTOS DO PROGRAMA DE RELAÇÕES COM EMPREGADOS.....	26
<b>QUADRO 4</b> – TEORIAS DE MCGREGOR.....	34
<b>QUADRO 5</b> – TEORIA DOS DOIS FATORES.....	35
<b>QUADRO 6</b> – EVOLUÇÃO DO CONCEITO DA QVT.....	39
<b>QUADRO 7</b> – INDICADORES DE QVT - MODELO DE WESTLEY.....	42
<b>QUADRO 8</b> – MODELO DE HACKMAN & OLDFHAM.....	43
<b>QUADRO 9</b> – MODELO DE WERTHER & DAVIS.....	44
<b>QUADRO 10</b> – MODELO DE WALTON.....	45
<b>QUADRO 11</b> – RESUMO DOS RESULTADOS OBTIDOS NA PESQUISA.....	82

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 01</b> – SEXO .....	53
<b>GRÁFICO 02</b> – FAIXA ETÁRIA .....	54
<b>GRÁFICO 03</b> – ÍNDICE DE ESCOLARIDADE .....	55
<b>GRÁFICO 04</b> – TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA .....	56
<b>GRÁFICO 05</b> – SALÁRIO ADEQUADO ÀS TAREFAS EXECUTADAS .....	57
<b>GRÁFICO 06</b> – BENEFÍCIOS EXTRAS SALARIAIS .....	58
<b>GRÁFICO 07</b> – EQUIPARAÇÃO SALARIAL INTERNA .....	58
<b>GRÁFICO 08</b> – EQUIDADE SALARIAL EXTERNA .....	59
<b>GRÁFICO 09</b> – TRABALHO <i>VERSUS</i> REALIZAÇÃO DAS TAREFAS .....	60
<b>GRÁFICO 10</b> – JORNADA DE TRABALHO FADIGOSA .....	61
<b>GRÁFICO 11</b> – CONDIÇÕES AMBIENTAIS DE TRABALHO .....	62
<b>GRÁFICO 12</b> – UTILIZAÇÃO DE EQUIPAMENTOS E TÉCNICAS DE SEGURANÇA .....	63
<b>GRÁFICO 13</b> – SENTIMENTO DE SEGURANÇA E SAÚDE NO AMBIENTE DE TRABALHO .....	63
<b>GRÁFICO 14</b> – NECESSIDADE DE AUTORIZAÇÃO SUPERIOR PARA DECIDIR O QUE E COMO FAZER O TRABALHO .....	64
<b>GRÁFICO 15</b> – SENTIMENTO DE FELICIDADE COM O TRABALHO QUE EXECUTA .....	65
<b>GRÁFICO 16</b> – SENTIMENTO DE IMPORTÂNCIA DO COLABORADOR PARA QUE A EMPRESA ALCANCE SEUS OBJETIVOS .....	66
<b>GRÁFICO 17</b> – UTILIZAÇÃO DE CONHECIMENTO, EXPERIÊNCIAS E HABILIDADES NO DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO .....	67
<b>GRÁFICO 18</b> – RETROINFORMAÇÃO SOBRE ERROS COMETIDOS .....	68
<b>GRÁFICO 19</b> – RETROINFORMAÇÃO SOBRE ACERTOS .....	68
<b>GRÁFICO 20</b> – CHANCES DE PROMOÇÃO NA EMPRESA .....	69
<b>GRÁFICO 21</b> – INVESTIMENTO DA EMPRESA NO TREINAMENTO DE SEUS FUNCIONÁRIOS ...	70
<b>GRÁFICO 22</b> – ESTÍMULO DA EMPRESA AOS ESTUDOS DE SEUS FUNCIONÁRIOS .....	71
<b>GRÁFICO 23</b> – SENTIMENTO DE SEGURANÇA EM RELAÇÃO À PERMANÊNCIA NO EMPREGO.	72
<b>GRÁFICO 24</b> – RELACIONAMENTO COM OS COLEGAS DE TRABALHO .....	73
<b>GRÁFICO 25</b> – DESRESPEITO DE SUPERIORES COM OS FUNCIONÁRIOS .....	73
<b>GRÁFICO 26</b> – PRECONCEITO E/OU DISCRIMINAÇÃO DENTRO DA EMPRESA .....	74
<b>GRÁFICO 27</b> – RESPEITO ÀS LEIS TRABALHISTAS .....	75
<b>GRÁFICO 28</b> – LIBERDADE DE EXPRESSAR CRÍTICAS E SUGESTÕES AOS SUPERIORES .....	76

<b>GRÁFICO 29</b> – DIVULGAÇÃO E DEBATE DAS NORMAS E ROTINAS DA EMPRESA .....	77
<b>GRÁFICO 30</b> – EQUILÍBRIO SATISFATÓRIO ENTRE TRABALHO E VIDA PESSOAL .....	78
<b>GRÁFICO 31</b> – TRABALHO PREJUDICA A VIDA FAMILIAR .....	78
<b>GRÁFICO 32</b> – DISPONIBILIDADE DE TEMPO PARA LAZER QUANDO NÃO ESTÁ NO TRABALHO .....	79
<b>GRÁFICO 33</b> – ORGULHO DE DIZER ONDE TRABALHA .....	80
<b>GRÁFICO 34</b> – IMAGEM DA EMPRESA JUNTO À COMUNIDADE LOCAL .....	81

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	16
2.1 DA ARH À GESTÃO DE PESSOAS.....	17
2.1.1 GESTÃO DE PESSOAS.....	18
2.1.2 CONCEITO DE GESTÃO DE PESSOAS.....	19
2.1.3 OS SEIS PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS.....	20
2.1.3.1 PROCESSO DE AGREGAR PESSOAS.....	20
2.1.3.2 PROCESSO DE APLICAR PESSOAS.....	22
2.1.3.3 PROCESSO DE RECOMPENSAR PESSOAS.....	22
2.1.3.4 PROCESSO DE DESENVOLVER PESSOAS.....	23
2.1.3.5 PROCESSO DE MANTER PESSOAS.....	25
2.1.3.5.1 RELACIONAMENTO COM O COLABORADOR.....	25
2.1.3.5.2 HIGIENE DO TRABALHO.....	26
2.1.3.5.3 SEGURANÇA NO TRABALHO.....	27
2.1.3.5.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	27
2.1.3.6 PROCESSO DE MONITORAR PESSOAS.....	29
2.2 PERSPECTIVA DA SATISFAÇÃO DO INDIVÍDUO NO TRABALHO.....	30
2.2.1 ELTON MAYO COM A TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS.....	30
2.2.2 ABRAHAM MASLOW E SUA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES.....	31
2.2.3 VIKTOR EMIL FRANKL E A BUSCA PELO SENTIDO.....	32
2.2.4 DOUGLAS MCGRAGOR E AS TEORIAS X E Y.....	33
2.2.5 FREDERICK HERZBERG E A TEORIA DOS DOIS FATORES.....	34
2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	35
2.3.1 QUALIDADE.....	36
2.3.2 QUALIDADE DE VIDA.....	36
2.3.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	37
2.3.4 PROCESSO DE EVOLUÇÃO DA QVT.....	38
2.3.5 A IMPORTÂNCIA DA QVT.....	39
2.3.6 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO NÍVEL GERENCIAL.....	40
2.4 MODELOS PARA A AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	40
2.4.1 O MODELO DE WILLIAM WESTLEY (1979).....	41

2.4.2 O MODELO DE HACKMAN & OLDHAN (1975).....	42
2.4.3 O MODELO DE WERTHER & DAVIS (1983).....	43
2.4.4 O MODELO DE WALTON (1974).....	44
<b>CAPÍTULO 3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>47</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO.....	48
3.1.1 SOBRE O HOSPITAL PEDRO I.....	48
3.1.2 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA.....	49
3.2 METODOLOGIA.....	49
3.2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	49
3.2.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....	50
3.2.3 COLETA DE DADOS.....	51
3.2.4 TRATAMENTO DOS DADOS.....	51
<b>CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>52</b>
4.1 DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS.....	53
4.1.1 SEXO.....	53
4.1.2 FAIXA ETÁRIA.....	54
4.1.3 ÍNDICE DE ESCOLARIDADE.....	54
4.1.4 TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA.....	55
4.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	56
4.2.1 CRITÉRIO I – COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA.....	56
4.2.2 CRITÉRIO II – CONDIÇÕES DE TRABALHO.....	60
4.2.3 CRITÉRIO III – OPORTUNIDADE DE USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES..	64
4.2.4 CRITÉRIO IV – OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA.....	68
4.2.5 CRITÉRIO V – INTEGRAÇÃO SOCIAL DO TRABALHO.....	72
4.2.6 CRITÉRIO VI – CONSTITUCIONALISMO.....	74
4.2.7 CRITÉRIO VII - TRABALHO E ESPAÇO TOTAL DA VIDA.....	77
4.2.8 CRITÉRIO VIII - RELEVÂNCIAS SOCIAL DA VIDA NO TRABALHO.....	80
4.2.9 RESULTADO DE CADA CRITÉRIO E INDICADOR .....	81
<b>CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>83</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>87</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>90</b>

# **CAPÍTULO 1**

## **Introdução**

## 1. INTRODUÇÃO

É impossível mensurar as inovações que aparecem a cada dia, assim como não podemos saber como a sociedade se comportará nos próximos dez anos. Imaginar quantos novos trabalhos acadêmicos estão sendo apresentados, ou quantas novas tecnologias estão surgindo, quantas novas estratégias estão sendo usadas, nem quantas novas teorias estão sendo criadas. Um invento de hoje pode, por consequência, modificar os hábitos de um futuro próximo. Não há um só ser, portanto, que possa afirmar em sã consciência que o mundo não está em constante mudança.

Assim seguiu também a administração, que foi ao longo dos tempos ganhando novas visões, novas pesquisas e novas teorias. A evolução do pensamento administrativo foi efeito de anos e anos de experiência de estudiosos, teóricos, gerentes, administradores, industriais, empresários, entre outros. Todos colaboraram para a construção do que temos hoje em termos de gestão e ensino dentro e fora das universidades e organizações.

Não obstante, houve um aumento do número de empreendimentos. A concorrência ficou acirrada a cada dia, provocando a necessidade da criação (descoberta) de diferenciais competitivos, como diminuição de custos e de preços, melhorias na administração, serviços agregados aos produtos/serviços já existentes, avanços na qualidade, investimentos em pesquisa e desenvolvimento, melhor atendimento etc. Igualmente, o foco nas pessoas veio ganhando ênfase.

A área de Recursos Humanos (RH) sofreu e ainda vem sofrendo grande progresso. No início da revolução industrial, as pessoas eram muito desvalorizadas. Seus atributos não eram aproveitados e sua capacidade intelectual era subestimada. Aos poucos, essa imagem foi mudando e se aperfeiçoando. As empresas começaram a criar setores capazes de organizar, controlar e motivar esses indivíduos. Atualmente, vemos uma nova tendência, as empresas estão fazendo grandes investimentos em seus funcionários, tornando-os capazes de melhorar, inovar, mudar e criar conhecimento.

Desta forma, antes considerados preguiçosos e incapazes de realizar suas tarefas sem supervisão, os seres humanos foram ganhando espaço adequado para o seu crescimento e desenvolvimento dentro de uma empresa, principalmente por estarem sendo reconhecidos como potenciais capitais intangíveis.

A partir deste momento, pessoas estão sendo recompensadas não só com o salário base, e sim com benefícios, programas de desenvolvimento pessoal e investimentos em

qualidade de trabalho e de vida. Os antigos preguiçosos, agora aparecem com um papel merecido nos empreendimentos, o de colaboradores.

Em geral, o contato direto com o cliente é feito pelos funcionários, tanto quanto as atividades mais básicas de limpeza e as várias outras. Investir nelas, portanto, constitui em investir na própria organização. Um colaborador feliz, valorizado e concentrado leva a uma maior produção, a um desenvolvimento na qualidade da tarefa, a um melhor produto/serviço e a um melhor atendimento. A soma destas parcelas é igual a um cliente satisfeito e fiel, a um marketing boca-a-boca, e a um acréscimo no faturamento e lucro.

Além destes, existem outros benefícios evidentes, como: redução do absenteísmo, atitude favorável ao trabalho, diminuição da rotatividade, redução/supressão do cansaço, integração social, acréscimo de produtividade, atração e retenção de talentos etc.

Considerando que em qualquer setor de atuação, todos os serviços intentam primordialmente em satisfazer os seus clientes, o Hospital Pedro I também carece de estudos relacionados a satisfação no trabalho. Afinal, a abertura deste hospital aconteceu com a finalidade de cuidar da saúde das pessoas de forma filantrópica, e cabe ressaltar que não é possível falar em qualidade de produtos ou serviços sem considerar a qualidade de vida no trabalho de quem os produzem ou executam.

Face ao exposto, surge o seguinte problema, como se apresenta a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores do Hospital Pedro I? E esta pergunta nos leva ao objetivo geral deste trabalho, que é **analisar os indicadores de qualidade de vida no trabalho na percepção dos colaboradores do Hospital Pedro I.**

Para tanto, pretendemos atingir os seguintes objetivos específicos: Identificar o perfil dos funcionários do Hospital Pedro I; Investigar a percepção dos funcionários sobre a **existência** da qualidade de vida no trabalho, e; Verificar a **existência** de aspectos que influenciam na satisfação do empregado.

O modelo escolhido para a realização desta pesquisa foi o Modelo de Richard Walton (1974), composto por oito critérios capazes de permitir uma análise da Qualidade de Vida no Trabalho.



# **CAPÍTULO 2**

## **Fundamentação Teórica**

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 DA ARH À GESTÃO DE PESSOAS

Esta área da administração foi mudando de nome tanto quanto mudando de diretrizes. Já foi denominada **relações industriais**, constituindo uma visão burocratizada. Posteriormente, entre 1950 até 1990 predominou a **administração de recursos humanos** (ARH), caracterizada por um modelo mais dinâmico. Na atualidade, fala-se da **administração de pessoas**, envolvendo uma visão mais pessoal e dando aos seres humanos o reconhecimento de que possuem características como habilidades e capacidades intelectuais. Entretanto, enxerga-se que a nova tendência está na **administração com as pessoas**, vendo as pessoas como agentes principais de decisão, de mudança, de inovação e mais que tudo, as maiores conhecedoras das organizações e seus clientes. Deste conceito se dá o que o autor batizou como Gestão de Pessoas. (CHIAVENATO, 2008, grifo do autor)

Rodrigues (2007) cita uma linha evolutiva que teve início na década de 50 cujo motivo foi a preocupação do século XX com o binômio Indivíduo X Trabalho. Em seguida, nos anos 60 surgiu estudos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), auxiliado por movimentos reivindicatórios dos colaboradores norte-americanos e dos estudantes franceses. Na década de 70 surgiram os primeiros movimentos e aplicações estruturadas e sistematizadas nas organizações. Nos anos 80, com a natural modernização, se instalou a instabilidade e o crescente avanço tecnológico.

Na atualidade, Chiavenato (2008) afirma que as empresas, visando a sobrevivência e o sucesso, estão investindo bem mais nos indivíduos para que possam entendê-los melhor, e ainda criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Empregando os recursos financeiros desta forma, torna-se desnecessário adotar grande quantidade de medidas pretendendo a direta satisfação dos clientes, uma vez que os próprios funcionários sabem como satisfazê-los e encantá-los.

Neste caso, quando há um alinhamento estratégico, os objetivos organizacionais devem estar alinhados com os objetivos individuais, resultando a cooperação e a maximização dos resultados. Quando ocorre o desalinhamento, vemos a competição, ou seja, pessoas e empresas procurando atingir seus objetivos individualmente, mas com uma ressalva, as empresas conseguem chegar às suas metas através das ordens.

Diante disto, as organizações bem sucedidas perceberam que as pessoas “são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante

aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais que imprime significado e rumo aos objetivos globais”, porém estes atributos só são dados as empresas por vontade própria. Mesmo comprando, você nunca saberá se o colaborador estará dando tudo de si na sua função. Portanto é crucial focar-se na motivação, tratando “seus funcionários como parceiros do negócio e fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados”. (CHIAVENATO, 2008, p.8)

Embora leigos não vejam tamanha diferença entre pessoas como recursos ou como parceiras, o quadro abaixo expõe claramente a divergência. Com um teor mais participativo e inteligível, a atual concepção da Gestão de Pessoas (onde as vêem como parceiras) demonstra uma confiança na aptidão intelectual das pessoas.

### QUADRO 1: As pessoas são recursos ou parceiras da organização

PESSOAS COMO RECURSOS	PESSOAS COMO PARCEIRAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empregos isolados nos cargos</li> <li>• Horário rigidamente estabelecido</li> <li>• Preocupação com normas e regras</li> <li>• Subordinação ao chefe</li> <li>• Fidelidade à organização</li> <li>• Dependência da chefia</li> <li>• Alienação à organização</li> <li>• Ênfase na especialização</li> <li>• Executores de tarefas</li> <li>• Ênfase nas destrezas manuais</li> <li>• Mão-de-obra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboradores agrupados em equipes</li> <li>• Metas negociadas e compartilhadas</li> <li>• Preocupação com resultados</li> <li>• Atendimento e satisfação do cliente</li> <li>• Vinculação à missão e à visão</li> <li>• Independência com colegas e equipes</li> <li>• Participação e comprometimento</li> <li>• Ênfase na ética e na responsabilidade</li> <li>• Fornecedoras de atividade</li> <li>• Ênfase no conhecimento</li> <li>• Inteligência e talento</li> </ul>

Fonte: Chiavenato (2008)

Em uma análise mais rigorosa, podemos ver que no quadro da esquerda, a organização é verticalizada, antiquada e inflexível, mencionando à dependência da chefia, a preocupação com normas e regras, os rígidos horários e empregos isolados nos cargos. Por outro lado, na representação da direita, os indivíduos interagem entre si, focando nas metas estabelecidas na visão e missão, tomando decisões em conjunto com comprometimento para atingir os resultados da empresa.

#### 2.1.1 Gestão de Pessoas

Seguindo o raciocínio de Araújo (2006), no novo contexto mundial habita uma gama de informações disponíveis e cada vez mais estão a nascer. A gestão de pessoas surgiu para as demandas de excelência organizacional, contribuindo com novos métodos de recrutamento, de gestão de carreiras, de treinamentos, de salários e benefícios e várias outras técnicas. Reagindo a esta ação, houve um aumento da conexão empresa-funcionário e trouxe diversos benefícios empresariais, consequentes do comprometimento obtido com todo este esforço corporativo.

Além disto, as pessoas também seguiram um novo caminho, o que afeta diretamente o cotidiano das companhias e colabora com um clima organizacional favorável ou não. Isto é o que chamamos de capital humano, que alimenta e faz a “máquina girar”, atraindo resultados de sucesso ou trazendo o fracasso. (ARAÚJO, 2006)

No cotidiano empresarial, sempre buscamos diminuir custos e melhorar a qualidade dos produtos, e é por isso que as empresas não podem contar com esses diferenciais competitivos por muito tempo. As despesas de todas elas estão cada vez menores, tanto quanto as mercadorias de diferentes fabricantes cada vez mais parecidas. O obstáculo de ultrapassar a concorrência através destas características está cada vez maior. Neste caso é edificada a geração de conhecimento e inovação através das pessoas, pois da mesma forma que o corpo humano é feito de partes menores, como células e ainda os átomos, assim se dá também as organizações, composta por setores e por indivíduos, agentes responsáveis por todo o resultado da empresa. Cada uma exerce um papel importante e todas juntas são fundamentais. Saber usar suas capacidades significa aproveitar todos os recursos através das pessoas. Se uma empresa não souber recrutar uma boa força de trabalho, estará fadada ao fracasso.

### **2.1.2 Conceito de Gestão de Pessoas**

Existente em todas as empresas, a gestão de pessoas tem a intenção de guiar os colaboradores para os objetivos da empresa através de diretrizes, políticas e culturas. É o relacionamento entre o ambiente de trabalho e os funcionários.

Para Fischer e Fleury (1998), a gestão de pessoas pode ser definida como um conjunto de políticas e métodos edificados para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Assim, a Gestão de Pessoas está presente em todas as organizações, já que até mesmo as menores ordens dos superiores orientam o comportamento humano e relações

interpessoais. O bom profissional, entretanto, foca esta orientação para a missão e visão da empresa, induzindo os colaboradores ao engajamento e participação mais ativa, como afirma resumidamente uma citação de Chiavenato (2008, *apud* MILKOVICH *et al*, 1994), que diz que a ARH influencia a eficácia dos funcionários e das organizações.

Mais especificamente, a ARH é o conjunto de políticas e práticas que visam nortear a gerência em contextos referentes a "pessoas" ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho, logo, todos os gerentes são gerentes de pessoas, porque todos eles estão envolvidos nas atividades supracitadas. (CHIAVENATO, 2008 *apud* DESSLER, 1997, 1998)

Chiavenato (2008) acredita que a 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. (CHIAVENATO, 2008, p. 6)

Para ocorrer uma gestão de pessoas de excelência, expomos seis processos que envolvem a entrada, a motivação e o controle dos indivíduos no ambiente de trabalho.

### **2.1.3 Os Seis Processos da Gestão de Pessoas**

O novo capital das empresas e diferencial competitivo de hoje é o capital intelectual, derivado dos recursos humanos. Selecioná-los e educá-los com dignidade faz das pessoas muito mais do que meros empregados, e sim contribuintes. O setor de RH deve estar ciente de que os colaboradores basicamente obedecem a ordens, e o engajamento é uma consequência, um reflexo do tratamento dado pela organização aos indivíduos. Sem uma força-tarefa de qualidade, uma organização não consegue sobreviver por muito tempo.

E é desta forma que chegamos à base da ARH, que se solidificou em seis processos cruciais. São eles: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar.

#### **2.1.3.1 Processo de Agregar Pessoas**

Quando vemos uma pirâmide hierárquica de uma empresa, vemos também que existe uma base, e é lá que encontramos a maior quantidade de pessoas, e é este trabalho que sustenta suas operações. Sacrificar um pouco mais dos recursos financeiros para melhorar os

recursos humanos é visto como aumento de custos, mas poucos percebem o quanto podem lucrar com isto. Agregar pessoas significa adquiri-las como recurso, por meio do recrutamento e da seleção.

Chiavenato (2008) explica que a empresa só deve aceitar pessoas cujas capacidades e características estejam de acordo com o intento da organização. Baseado na cultura e em seus objetivos, a empresa filtra os aspirantes de acordo com as capacidades específicas para as áreas disponíveis para o trabalho.

Diante disto, podemos especificar duas abordagens, a tradicional e a moderna. A primeira trabalha da forma mais antiquada e burocrática, onde a seleção e recrutamento acontecem com rotinas e procedimentos mais sequenciais. Depois disso, o futuro integrante da empresa é escolhido de acordo com as características próprias para ocupar exatamente o seu cargo vago. Nesta situação ocorre uma cultura conservadora e pouco inovadora. Em contrapartida, na abordagem moderna, o processo de seleção e recrutamento tendem servir a empresa em longo prazo, ou seja, sucedem de forma mais estratégica. Este modelo também se inclina à educação e ao treinamento. (CHIAVENATO, 2008)

As atividades primordiais deste processo são o recrutamento e a seleção, ambas fortemente interligadas. Alguns autores (ARAÚJO, 2006 *apud* DUTRA, 2002) apresentam os dois supracitados como uma única atividade.

O recrutamento acontece na troca de ofertas e de demanda de empregos, como um diálogo entre empresas e candidatos. Mas este conceito não significa dizer que é competência da unidade de gestão de pessoas. Em algumas empresas, outros departamentos podem participar deste procedimento. (ARAÚJO, 2006)

Ultimamente está acontecendo uma escolha mais elaborada dos candidatos em relação as empresas, assim como no sentido contrário, onde as organizações estão mais seletivas. Os indivíduos estão perseguindo cada vez mais as oportunidades que estejam de acordo com seus planos para o futuro e a sua satisfação.

Por isso, para que ocorra o recrutamento, é necessário que as empresas anunciem suas vagas disponíveis, seus objetivos e o perfil desejado para o trabalho. Este diálogo se dará entre o mercado de trabalho, com suas ofertas de mão-de-obra, e o mercado de RH, com a demanda do mesmo. (CHIAVENATO, 2008)

A seleção vem em seguida, quando ocorre a filtragem dos interessados, procurando aquele que possui o maior número de qualidades e o menor número características indesejáveis para o cargo. Chiavenato (2008) assegura que esta investigação se dá por técnicas como entrevistas, provas de conhecimentos ou de capacidades, testes psicológicos ou

de personalidades e técnicas de simulação. Para que uma seleção bem sucedida, a equipe de triagem deve estar ciente do que é mais e menos importante entre todas as peculiaridades.

### **2.1.3.2 Processo de Aplicar Pessoas**

Depois de ter feito o recrutamento e a seleção, está na hora de colocar essas pessoas nos seus devidos lugares, sabendo obviamente que cada posto exige qualificações e perfis específicos. Alocar os indivíduos nos locais mais adequados, de forma a orientá-los e avaliá-los, usando ferramentas como o desenho organizacional e o desenho de cargos, faz parte do processo de aplicar pessoas.

Todas as empresas, quando possuem um setor de RH eficiente e dinâmico, especificam as atividades de cada posto de trabalho fazendo com que todos trabalhem em equipe, cada um fazendo o seu papel. Com esta base, a introdução dos indivíduos é eficaz já que, sabendo das funções de cada cargo, o gestor pode treinar e fiscalizar melhor, assim como o empregado terá mais conhecimento sobre os seus afazeres.

Chiavenato (2008) explica que Aplicar Pessoas trata dos procedimentos de inserir e situar as pessoas em suas atividades na organização, empregando-os como força de trabalho. Neste caso, a empresa deve orientar o sujeito, mostrando suas responsabilidades, competências, metas e objetivos finais para a ocupação do cargo. Deve também mensurar seus resultados concretos, o desempenho (relacionado ao comportamento ou aos meios instrumentais que deseja pôr em prática), e os fatores críticos de sucesso, fundamentais para que a organização seja bem sucedida.

### **2.1.3.3 Processo de Recompensar Pessoas**

Este processo é diretamente relacionado à motivação do indivíduo, tendo em vista que o objetivo maior da empresa é atingido com a ajuda dos objetivos menores de cada posto de trabalho, e para atingir a meta final, é importante que cada um atinja a sua.

Araújo (2006, *apud* TACHIZAWA *et al*, 2001) cita que a remuneração é um conjunto de vantagens que as pessoas recebem por fornecer sua força de trabalho.

De acordo com Chiavenato (2008), cada colaborador da empresa troca seu esforço de trabalho na esperança de receber remuneração da empresa. Daí surge o conceito da remuneração total, que pode ser desmembrado em três componentes:

- Remuneração básica: representada por ordenado e honorários;

- Incentivos salariais: normalmente compostos por programas de remuneração por bom desempenho através de bônus e participações nos resultados; e
- Benefícios: concedidos através de programas, como férias, planos de saúde, seguro de vida, alimentação e/ou transporte subsidiado, cesta básica, creche, departamento médico, lazer etc.

Chiavenato (2008) ainda menciona que existe a abordagem mais tradicionalista, por meio do modelo *homo economicus*, que pressupõe que as pessoas são estimuladas somente por incentivos financeiros, com padrões rígidos e imutáveis, sem levar em consideração as diferenças individuais, e focando o tempo trabalhado ao invés de desempenho. Por outro lado, a abordagem moderna usa o método do homem complexo, onde cada um pode ser incentivado por diferentes variáveis, como salários, desafios, satisfação no trabalho e na organização etc. Neste último caso, a remuneração é flexível, atentando às diferenças de cada pessoa, e com base nas metas e nos resultados.

Conjuntamente com o que foi citado acima, as teorias clássica e a científica se assemelham com a abordagem tradicional mencionada acima. Em contrapartida, a abordagem moderna é similar a teoria comportamental.

#### **2.1.3.4 Processo de Desenvolver Pessoas**

Os seres humanos são a mais impressionante manifestação da natureza porque herdaram uma poderosa máquina capaz de evolucionar a cada dia, conhecido como cérebro. Embora pareça uma substância sólida e cheia de deformações, esta massa é capaz de aprender, ensinar, controlar diversas reações, agir por meio da lógica e das emoções e mais inúmeras atividades, algumas poucas compreendidas pelo homem.

Há muito tempo os gerentes ignoravam este fato, e acreditavam que alguns eram incapazes de gerir, de aprender, de colaborar para o crescimento da organização. Mas todos estão se dando conta de que juntos, podemos trocar informações e criar, solucionar, melhorar, inovar, evoluir, crescer e acender. Eis então o Processo de Desenvolver Pessoas, que intenta fazer com que as pessoas processem as informações, aprendam e as usem através de suas atitudes, tornando-as aptas a resolver problemas e aperfeiçoar a organização, dia após dia.

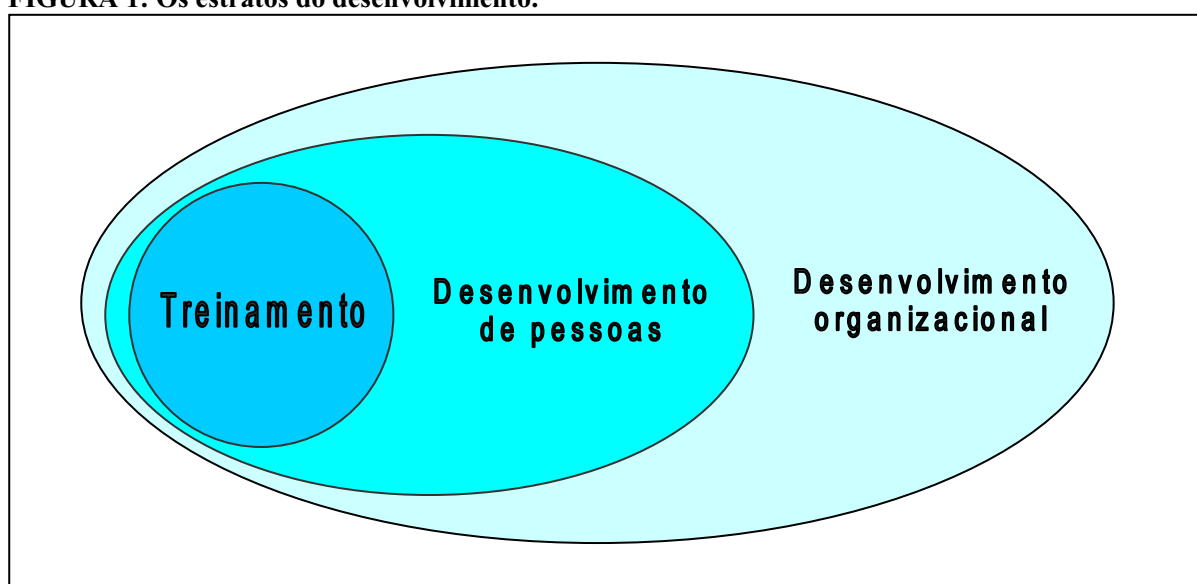
De muitas cabeças já surgiram perguntas como ‘E se eu treinar e o empregado sair da empresa?’. O verdadeiro problema, porém, está no fato de não treinar e o empregado continuar na empresa.



Chiavenato (2008) comenta que os processos de desenvolvimento envolvem três estratos maiores que se superpõem: o treinamento, o desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento organizacional. E dois estratos menores: treinamento e desenvolvimento de pessoal (T&D), e o desenvolvimento organizacional (DO), criando uma organização flexível, adaptável e formadora de conhecimento.

As organizações que possuem um modelo tradicional, normalmente treinam somente numa necessidade ou oportunidade, escolhendo os aprendizes de forma aleatória e impositiva. Mas na abordagem moderna educar faz parte da cultura, onde todas as pessoas participam. (CHIAVENATO, 2008)

**FIGURA 1: Os estratos do desenvolvimento.**



Fonte: Chiavenato (2008)

De acordo com Araújo:

...treinar é sinônimo de um processo que oferece condições que facilitem a aprendizagem e a plena integração das pessoas na organização. No entanto, é extremamente importante entendermos que o aprendizado, para ser considerado eficaz, é necessário uma consequência do treinamento. (ARAÚJO, 2006, p. 92)

Já desenvolver consiste em “aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos.” (ARAÚJO, 2006, p. 94)

**QUADRO 2: Paralelo entre treinamento e desenvolvimento**

TREINAMENTO	DESENVOLVIMENTO
Processo de aprendizagem	Processo de aprendizagem
Voltado para o condicionamento das pessoas: para execução das tarefas	Voltado para o crescimento da pessoa em nível de conhecimento, habilidades e atitudes.

Fonte: Araújo (2006)

Para que ocorra o treinamento, é preciso que a empresa dê condições para que o indivíduo se concentre e se motive no aperfeiçoamento da execução de suas atividades. Ao passo que o desenvolvimento se dá na evolução intelectual, que inclui habilidades, conhecimentos e principalmente a capacidade de promover ações em benefício do trabalho.

### **2.1.3.5 Processo de Manter Pessoas**

Por vezes, quando entramos em um estabelecimento no qual já somos clientes, vemos que nossos atendentes preferidos não estão mais nesta loja. No caso de indústrias, por força do hábito alguns operários sabem de artifícios no processo produtivo que nenhum engenheiro percebe. Talentos chegam e vão de empresas para empresas porque são habilidosos, são desejados em todos os lugares e vagas para trabalho nunca vão faltar para eles.

Saber manter pessoas é fundamental para uma empresa para não perder a memória advinda da experiência, para não perder os talentos, para não perder o principal vínculo com os clientes, para não aumentar os custos de recrutamento e treinamento, e principalmente para conseguir um crescimento em longo prazo.

O Processo de Manter Pessoas, portanto, visa manter conservar os participantes satisfeitos e motivados, proporcionando um ambiente físico, psicológico e social de trabalho agradável e seguro, e também garantir relações sindicais amigáveis e cooperativas. (CHIAVENATO, 2008)

Chiavenato (2008) também expõe um modelo tradicional, com ordem e obediência cega, ênfase na disciplina rigorosa e na rigidez das normas. Num enfoque moderno, existe autodeterminação e auto-realização, com destaque na flexibilidade, na motivação, na liberdade e autonomia das pessoas, e baseado nas diferenças individuais.

Os assuntos abordados nesta parte são o relacionamento com o colaborador, a segurança, higiene e também a qualidade de vida, tema abordado neste trabalho de conclusão de curso.

#### **2.1.3.5.1 Relacionamento com o colaborador**

O relacionamento com o empregado é crucial para a manutenção de funcionários, principalmente pelo fato de que a motivação e a desmotivação vêm, na grande maioria das vezes, do ambiente para atingir o âmago do indivíduo. Em outras palavras, qualquer um pode ser desmotivado por dificuldades com a família, saúde, problemas financeiros, medo e outros

sentimentos. O mesmo se dá com a motivação, que raramente inicia-se no interior das pessoas.

Para tanto, existem aspectos que auxiliam na elaboração do programa de relações com os empregados, criando um laço de companheirismo entre a empresa e os indivíduos.

### **QUADRO 3: Aspectos do programa de relações com os empregados**

<b>COMUNICAÇÃO</b>	a organização deve elucidar aos funcionários sua filosofia, de forma aberta a sugestões e opiniões em relação ao trabalho;
<b>COOPERAÇÃO</b>	compartilhando o processo decisório e o controle, ganhando assim cooperação e comprometimento;
<b>PROTEÇÃO</b>	o ambiente de trabalho deve demonstrar que resguarda os indivíduos contra ameaças físicas e psicológicas;
<b>ASSISTÊNCIA</b>	apoio e suporte às necessidades dos funcionários em suas necessidades e expectativas;
<b>DISCIPLINA E CONFLITO</b>	regras claras para lidar com a disciplina e resoluções de prováveis conflitos.

Fonte: Chiavenato (2008 *apud* MILKOVICH; BOUDREAU, 1994)

#### **2.1.3.5.2 Higiene do trabalho**

O processo de manter pessoas também engloba a higiene do trabalho, que visa a proteção da integridade física e mental do colaborador, poupando-os dos riscos de saúde decorrentes de suas tarefas e do ambiente físico onde são executados. (CHIAVENATO, 2008 *apud* JOURNAL OF THE AMERICAN MEDICAL ASSOCIATION, 1960)

Chiavenato (2008) relaciona os principais itens a se preocupar no tocante higiene do trabalho:

- Ambiente físico de trabalho: abrangendo a iluminação, ventilação, temperatura e ruídos;
- Ambiente psicológico de trabalho: envolvendo os relacionamentos com os outros colaboradores, a apreciação da atividade, o estilo de gerência, e as possíveis fontes de estresse;
- Princípios de ergonomia: compreendendo a adaptação das máquinas às características humanas, ajuste ideal das mesas e cadeiras ao tamanho do indivíduo e ferramentas que reduzam a necessidade de esforço físico;
- Saúde ocupacional: relacionada à assistência médica, com exames periódicos dos colaboradores, execução de programas de proteção à saúde, palestras de medicina preventiva, criação do mapa de riscos ambientais entre outros.

Mais adentro do tema higiene do trabalho, Araújo (2006) relata de antemão dois conceitos básicos, o de acidente do trabalho, que está ligado aos incidente ocorridos no

exercício das atividades que causam morte, perda ou redução permanente ou temporária da capacidade de trabalho. O segundo conceito é o de doença profissional, consistindo este em enfermidades desenvolvidas ou desencadeadas pelo exercício do labor. Desta forma, a saúde do trabalho preocupa-se com o compromisso de prever acidentes, analisando suas ocorrências e se dedicando à redução ou eliminação das doenças ocupacionais e dos riscos de acidentes.

#### **2.1.3.5.3 Segurança no trabalho**

Algumas organizações possuem uma Comissão Interna de Prevenção a Acidentes (CIPA) que exala a principal função da segurança no trabalho, a precaução. Como consequência, este enfoque sugere que além de existir técnicas para a eficácia do processo, a educação e o treinamento são fatores cruciais.

Chiavenato (2008) elucida a existência de três áreas, que são: prevenção contra acidentes, prevenção contra incêndios e prevenção contra roubos. Entretanto, sua função está relacionada a antecipação dos acidentes e diminuição dos riscos, trazendo condições de trabalho seguras e benéficas para as pessoas.

Araújo (2006) crê na existência de três objetivos: a identificação das principais causas de acidentes, a correção e manutenção das estruturas físicas e por fim, a prevenção, diminuição e supressão dos acidentes.

A empresa DuPont, que iniciou suas atividades no século XIX como fabricante de explosivos, apresenta um índice de 0,12 acidentes a cada 100 empregados, muito menor do que 23, a média anual de todos os fabricantes americanos. Se esta empresa estivesse na média geral, os custos de acidentes seriam de US\$ 26 milhões (3,6% de seus lucros). O empenho dos gestores na eliminação destes incidentes é tão grande que todos os dias é feita uma reunião onde o primeiro assunto abordado é a segurança. Com tanta experiência, a fábrica criou o programa STOP (Safety Training Observation Program, ou Programa de Observação e Treinamento em Segurança), conhecido como um dos programas de combate a acidentes de trabalho mais eficazes do mundo. (CHIAVENATO; ARAÚJO, 2008, 2006)

#### **2.1.3.5.4 Qualidade de vida no trabalho (QVT)**

Cada vez mais enfatizado pelos teóricos, a QVT abrange diversos aspectos que visam melhorar a vida do empregado, logo, melhorando a visão que possuem da organização, obtendo assim mais engajamento e comprometimento na realização de suas tarefas. Deste

modo, numa concepção bilateral, a QVT traz benefícios evidentes, como a melhoria da vida das pessoas, tanto quanto a diminuição de custos em contratações (em virtude da diminuição da rotatividade e da reduzida necessidade de novos colaboradores) e um aumento na produtividade per capita, ou seja, uma vantagem competitiva para a empresa. É por isto que Chiavenato (2008) ressaltou que:

A QVT assimila duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho; e, do outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos potenciadores sobre a produtividade e a qualidade. (CHIAVENATO, 2008, p. 448)

O conceito da QVT, de acordo com Karpinski & Stefano (2008 *apud* LIMONGI-FRANÇA e RODRIGUES, 2002, p.156) está relacionado à ética e a condições humanas de trabalho, incluindo aspectos de bem-estar, garantia da saúde e da segurança física, mental e social, e também a capacitação para realizar tarefas com segurança e com bom aproveitamento da energia pessoal.

Chiavenato (2008) escreve que as necessidades alternam de acordo com a cultura de cada indivíduo ou da organização, e é por isto que existem vários modelos. Dentre eles, os mais importantes são os de Nadler e Lawler, de Hackman e Oldhan e o de Walton, que serão abordados mais à fundo durante este trabalho.

Uma das consequências da aplicação da QVT é que, ao mostrar preocupação com os clientes internos, a empresa ganha em troca uma relação de companheirismo e cumplicidade, gerando um tipo de cidadania organizacional, como o próprio Chiavenato (2008) anotou. Podemos assemelhar ao sentimento que o filho tem pela mãe carinhosa, com respeito e afabilidade, sobretudo, retribuindo a proteção recebida na juventude durante a velhice da genitora. Em suma, utilizando métodos que melhorem o rendimento e o humor do funcionário, a aplicação da QVT mira melhorar a vida do mesmo dentro e fora da empresa.

Para que a empresa consiga que seus colaboradores vistam a camisa, é necessário trabalho árduo dos administradores, executivos e dos gerentes. A afirmação de Karpinski e Stefano confirma este raciocínio quando diz que:

A conquista da qualidade de vida depende, em grande parte, da conscientização e do compromisso das empresas. É fundamental que elas assumam sua parcela de responsabilidade diante dos problemas e necessidades enfrentados na atualidade com relação à saúde global, ao equilíbrio ecológico e à sobrevivência e desenvolvimento auto-sustentável de todos. (KARPINSKI; STEFANO, 2008, p. 10 *apud* BITENCOURT et. al, 2004)

### **2.1.3.6 Processo de Monitorar Pessoas**

Ao estabelecer metas e objetivos, a empresa precisa traçar seu caminho, escolher as ações e as atividades que deverão ser executadas até atingir a meta, definir premissas e limites para as atitudes da equipe tática e operacional. O trabalho do administrador não termina aí. Um acompanhamento deve ser mantido durante todo o curso a percorrer. Eis o último processo, monitorar pessoas.

O comportamento organizacional não pode ser casual ou errático, mas deliberado e racional, garantindo assim que o planejamento seja bem executado e que os objetivos sejam alcançados adequadamente. Portanto, este processo tem como finalidade controlar, orientar e manter o comportamento das pessoas dentro dos limites determinados pela empresa. (CHIAVENATO, 2008)

Esta visão pode ser percebida nos conceitos das teorias de motivação X e Y, desenvolvidas por Douglas McGregor, onde demonstra respectivamente uma abordagem tradicional e outra moderna. Na teoria X, predomina autocracia, e existe a crença de que o homem é preguiçoso e indolente por natureza. Já a teoria Y foi desenvolvida se baseando na supressão de preconceitos sobre a índole humana, e cultiva um estilo de gestão democrática.

Paralelo a essas descrições, Chiavenato (2008) afirma que o processo tradicional (similar à teoria X) de monitorar pessoas possui controle rígido, com fiscalizações e vigilâncias, disciplina severa, restrições e limitações, e com um código de castigos e penalidades, tudo em um sistema centralizado dirigido normalmente pelo setor de RH.

Por outro lado, na medida em que se assemelha à teoria Y, tem-se uma abordagem mais moderna, baseada na confiança, em um esquema de autocontrole e flexibilidade, adotando uma postura de liberdade e autonomia, e que oferece a disciplina pelo consenso, contido em um sistema descentralizado nas gerências de linha e nas equipes de trabalho. (CHIAVENATO, 2008)

A fim de melhorar o entendimento e a tomada de decisão do gestor, algumas empresas utilizam um sistema que transforma dados em informações, conhecido como SIG (sistema de informações gerenciais). O SIG é capaz de juntar variáveis para dar uma informação processada para os gerentes. Por exemplo, quando se junta a quantidade de peças vendidas com o número de atendimentos, temos a capacidade do vendedor de comercializar mais de uma peça a um só cliente.

Chiavenato (2008, p. 468) fala que o SIG “é um sistema planejado de colher, processar, armazenar e disseminar informação, de modo a permitir a tomada de decisões eficazes pelos gerentes de linha envolvidos.”

Deste modo, o processo de monitorar pessoas é auto-explicativo, mas varia na sua aplicação de acordo com a gestão e as necessidades empresariais. Muitas organizações tentam se espelhar na teoria Y, chegando assim à abordagem moderna. Outras nem sequer se dão a esse trabalho, desacreditando completamente nesta teoria, muitas vezes por medo de perder o controle e por falta de confiança nas pessoas. Outras são ainda mais sofisticadas e contam com o SIG. Mas em nenhum caso uma empresa é capaz de sobreviver sem utilizar este processo.

## **2.2 PERSPECTIVAS DA SATISFAÇÃO DO INDIVÍDUO NO TRABALHO**

A satisfação dos funcionários não é um assunto recente. Nos anos 20, já havia uma empresa muito preocupada com o bem estar dos seus empregados, e junto com o National Research Council (Conselho Nacional de Pesquisa dos Estados Unidos), projetou um grupo de estudos sobre a motivação dos indivíduos. Este análise foi interpretada como resposta à então teoria mais difundida, a teoria clássica criada por Taylor, e foi o marco da mudança de perspectiva no meio administrativo.

Embora esta teoria não tenha entrado na moda da administração, Mayo foi capaz de gerar muitas discussões e debates. Sem embargo, houve uma evolução evidente no tratamento e na compreensão dos recursos humanos. Desta forma, outras teorias apareceram (os mais influentes citados abaixo), filósofos de gestão os criticaram ou concordaram. Mais debates surgiram e mais conhecimento foi criado.

A seguir, vamos abordar as principais teorias relacionadas à satisfação do indivíduo.

### **2.2.1 Elton Mayo com a teoria das relações humanas**

Rodrigues (2007) enuncia que a empresa pioneira nesses estudos, a Western Electric, estava sempre treinando seus funcionários para suas funções e praticando altos salários. Além disso, se mostrava de várias outras formas preocupada com o bem-estar dos seus empregados. Essa inquietação foi crescente, até o momento em que esta empresa começou um trabalho de pesquisa em relação a fatores desconhecidos. Foi a partir das observações deste experimento

(conhecido como Experiência de Hawthorne, já que este era o nome do bairro onde a empresa localizava) que Elton Mayo criou a Escola das Relações Humanas.

Este experimento incluía testes de diversas variáveis, como a influência da iluminação, sistema de metas e comissões, tempo e quantidade de intervalos etc. O que acabou se verificando foi que existem fatores subjetivos que podem influenciar as atitudes dos funcionários das empresas.

Como já era esperado, algumas críticas surgiram, afirmando que o grupo que trabalhou como cobaia foi formada por afinidade, afetando a interpretação da pesquisa, já que tudo isto pode ser mera ilusão de uma pequena equipe. Logo não indica que a aplicação das mesmas práticas em toda a empresa terá o mesmo resultado. (RODRIGUES, 2007, p. 39 *apud* BENDRIX & FISHER, 1973, p. 125)

Como contestação a este julgamento, Rodrigues (2007, p. 39 *apud* HOMANS, 1973, p. 132) diz que Bendrix & Fisher “negligenciaram descobertas concretas das pesquisas”, e só levaram em consideração as “... interpretações mais amplas”.

Outro autor também o critica, dizendo que no método científico, Mayo “ignora a importância da teoria e adota uma atitude que exalta o empirismo, a observação e a descoberta de dados”. (RODRIGUES, 2007, p. 39 *apud* BROWN, 1972, p. 83)

Na atualidade, poderíamos dizer que Mayo revolucionou as escolas de gestão, indo de encontro a então teoria mais aceita (teoria clássica), afirmando que a produtividade pode ser sim influenciada pelo tratamento dado ao colaborador, e que este pode gostar de trabalhar, desde que tenha o ambiente propício para isto.

Embora Mayo tenha se preocupado com a eficiência dos colaboradores, é perceptível que o foco do teórico estava somente no chão de fábrica, e sempre comparando as mudanças com produção de cada pessoa, o que indica que a satisfação pessoal não era sua prioridade e sim as motivações delas dentro produção da empresa. Rodrigues (2007) acredita que esta teoria teve suas falhas, mas no fim, seu saldo foi muito mais positivo que negativo.

### **2.2.2 Abrahan Maslow e sua hierarquia das necessidades**

Inicialmente, é necessário entender que o indivíduo tem necessidades viscerogênicas (as mais naturais, como fome, sede e sexo) e psicogênicas (normalmente são aprendidas, como o amor, a associação, o reconhecimento e o poder). (RODRIGUES, 2007, p. 40 *apud* TREWATHA & NEWPORT, 1979)

Maslow demonstra sua hierarquia dividida em uma pirâmide, como mostra a seguir:



**FIGURA 2: Hierarquia de necessidades de Maslow**

Fonte: MENSHEIN (2007)

Posteriormente, o teórico questiona sua própria idéia, afirmando que esta não é tão rígida e que a metamotivação não parecia ocorrer automaticamente à satisfação de uma necessidade básica. Em outras palavras, ele passou a acreditar que as necessidades não surgem de forma sucessiva, e que principalmente, ninguém é completamente satisfeito em todas elas. (RODRIGUES, 2007 *apud* MASLOW; FRICK, 1971, 1975)

Como críticas, Rodrigues (2007 *apud* MACCOBY, 1977) expõe a visão de Maccoby quando diz que esta teoria é fundamentada em fatores sociais ao invés de industriais, e que o autor compara, implicitamente, os indivíduos mais letrados e polidos com os de menor grau de instrução e educação, dizendo que, em muitos lugares, a administração só funciona por meio de punições, recompensas, temor e liderança autoritária.

Este autor foi bem mais além do que Mayo, pois esta hierarquia de necessidades vai além dos portões da empresa. O teórico foi capaz de enumerar as principais motivações humanas, incentivando os administradores a ajudar os seus funcionários a atingir seus objetivos (diretamente ligados à satisfação pessoal) para que haja um engajamento em atingir os fins da organização.

### 2.2.3 Viktor Emil Frankl e a busca pelo sentido

Neurologista e psiquiatra nascido em Viena, seu trabalho se deu em grande parte na Áustria, onde dirigiu a ala de pessoas com tendências suicidas em um hospício. Para entender a mente das pessoas, Frankl procurava perguntá-las porque elas não cometiam suicídio. Normalmente as respostas levavam a um sentido.

Este é o alicerce desta pesquisa não muito difundida no Brasil. E sua prova reside no alto índice de mortalidades por suicídios em países desenvolvidos, ao contrário do baixo índice em países emergentes e mais pobres.

O que Viktor Frankl explicava, é que a pessoa possui a necessidade de perceber um sentido, uma razão, um motivo para sua existência. Essa é a motivação das pessoas em viver. Dessa forma, a satisfação das pessoas no trabalho está interligada à obtenção de sentido na realização das tarefas.

De acordo com Pereira (2008, *apud* FRANKL, 1988, p. 61-62), “sentido é o que se tenciona, seja por uma pessoa que me pergunta algo, seja por uma situação que encerra uma pergunta e clama por resposta.”

#### **2.2.4 Douglas McGregor e as teorias X e Y**

Como afirma Rodrigues (2007, p. 42 *apud* MCGREGOR, 1980, p. 45), o estudo dele (McGregor) visa atender as necessidades básicas, deixando de lado as necessidades de auto-estima (auto-respeito e confiança, autonomia, realização, competência e conhecimento) e a própria reputação (‘status’, reconhecimento e aprovação). O teórico assegura que as necessidades além das básicas não são de pura responsabilidade da empresa, e por isso que estas não precisam ser atendidas pela organização.

Para tanto, as duas teorias, X e a Y (citadas no item 2.1.3.6), implicam em duas metodologias e dois resultados diferentes. Ou seja, para seguir a teoria X, o administrador deve ter uma forma específica de gestão, diferente de quem segue a teoria Y. Do mesmo modo, a reação dos colaboradores em relação ao seu trabalho será diferente em cada uma das hipóteses.

É possível ver as diferenças entre cada uma no paralelo abaixo:

**QUADRO 4: Teorias de McGregor**

TEORIA X	TEORIA Y
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O ser humano, geralmente, é avesso ao trabalho e o evita sempre que possível;</li> <li>2. A maioria das pessoas precisa ser coagida, controladas e ameaçadas de punição para que se esforce em suas atividades;</li> <li>3. Evitam responsabilidades, possuem pouca ambição e quer garantias acima de tudo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O gasto de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo ou o descanso;</li> <li>2. O homem está sempre disposto a se autodirigir e se autocontrolar a serviço de objetivos com os quais se compromete;</li> <li>3. O compromisso citado depende das recompensas associadas a sua consecução;</li> <li>4. O ser humano pode aprender a aceitar e procurar responsabilidades;</li> <li>5. A capacidade de solucionar problemas organizacionais com engenhosidade e criatividade é mais comum do que geralmente se pensa;</li> <li>6. Nas condições de vida industrial moderna, os colaboradores têm mais potencial intelectual do que é usado pela empresa</li> </ol>

Fonte: Rodrigues (2007)

Para McGregor, ao aplicar a teoria Y, é criada a possibilidade de que seus funcionários atinjam seus próprios objetivos, e estes poderão dedicar seus esforços ao sucesso da empresa. (RODRIGUES, 2007 *apud* MCGREGOR 1980, p. 47)

Para quem segue a teoria Y, o ambiente é bem mais favorável, uma vez que é evidente a possibilidade de haver liberdade, autonomia, confiança e prazer no trabalho, criando uma atmosfera mais agradável.

Críticos afirmam que as duas teorias são contraditórias, por isso McGregor trabalhou na teoria Z, ficando inacabada no dia de sua morte. Esta teoria seria a junção das duas supracitadas. A autoria da mesma foi dada a William Ouchi, que concluiu uma teoria similar.

### 2.2.5 Frederick Herzberg e a teoria dos dois fatores

Após análises detalhadas de outras teorias, Herzberg desenvolveu sua própria hipótese, a qual pregava que o oposto da satisfação era a falta da satisfação, e o mesmo acontecia com a insatisfação. Em outras palavras, “os fatores que produzem a satisfação são distintos daqueles que produzem a insatisfação.” (RODRIGUES, 2007, P. 44-45)

Com isso, sabemos que existem dois segmentos de fatores. Os que causam desprazer (chamados pelo autor de fatores higiênicos) são normalmente relacionados à sobrevivência fora e a vivência dentro da empresa, já os que trazem o contentamento (conhecidos como motivacionais) são aqueles que acarretam em realizações e desenvolvimento psicológico. Vide quadro 4.

**QUADRO 5: Teoria dos dois fatores**

HIGIÊNICOS	MOTIVACIONAIS
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Política e a administração da empresa;</li><li>2. Relações interpessoais com os supervisores;</li><li>3. Supervisão;</li><li>4. Condições de trabalho;</li><li>5. Salário;</li><li>6. 'Status'.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Realização;</li><li>2. Reconhecimento;</li><li>3. O próprio trabalho;</li><li>4. Responsabilidade;</li><li>5. Progresso ou desenvolvimento.</li></ol>

Fonte: Rodrigues (2007)

Rodrigues (2007, p. 46 *apud* HERZBERG, 1968) “propõe que os fatores motivacionais sejam implantados nas organizações a partir do ‘enriquecimento do cargo’”, este termo sendo relacionado à enriquecer a tarefa com oportunidades de desenvolvimento psicológico, e não ao aumento do número de operações.

Podemos dizer então que os fatores higiênicos mantêm o colaborador na empresa, e motivacionais aumentam a vontade de trabalhar.

Assim sendo, para atrair a satisfação no trabalho, é imprescindível a redução das reclamações sobre os fatores higiênicos através de pagamentos pontuais e na média de mercado, a proliferação de um ambiente tranquilo, que não exerça pressão em demasia e favorável para o crescimento de grupos informais. Do mesmo modo, é preciso fortalecer os fatores motivacionais por meio de planos de cargos e carreiras, aprimoramento dos cargos existentes, promovendo a educação, desafios e a evolução contínua.

### 2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Podemos perceber que a QVT é diretamente ligada à satisfação consciente e inconsciente do indivíduo, e sua consecução se dá através de vários procedimentos que a empresa deve trabalhar firmemente. A partir deste ponto, o presente trabalho segue com o enfoque mais preciso na QVT, envolvendo os seus conceitos, os da qualidade, de qualidade de vida, a importância e modelos de avaliação.

### 2.3.1 Qualidade

É possível alcançá-la, mas nunca tocá-la. Não é um artefato e nem um produto, é na verdade um processo. Portanto, podemos dizer que a qualidade é um valor agregado ao produto/serviço, uma vantagem competitiva.

Comumente, o objetivo das empresas é o acréscimo do faturamento através da criação de diferenciais competitivos novos ou da exploração dos já existentes. E como vimos, uma boa administração de recursos humanos traz a tona o engajamento da força de trabalho. Por conseguinte, cria-se uma atmosfera de união em volta destes objetivos, ampliando a produtividade e a qualidade.

Fernandes (1996, p. 22) afirma que “é imprescindível a competência gerencial na gestão de pessoas”, mas que “o envolvimento dos funcionários não acontece ao acaso. Para atingirem as metas organizacionais, é preciso difundir-se a responsabilidade pela Qualidade, base da produtividade e da competitividade.”

A propagação da cultura da qualidade acontece na grande maioria das vezes por meio de hábitos. Ou seja, a busca pela perfeição deve ser diária, em todas as atividades, cada um fazendo a sua parte. Deve surgir também de exemplos da alta gerência. O ditado “faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço” deve ser banido de qualquer empresa que se preze.

De acordo com Fernandes (1996, p. 22), “as empresas trabalham mais em cima dos produtos e processos, não evoluindo simultaneamente também na gerência do pessoal em todos os níveis”, e com isso, a qualidade não é completamente espalhada. Este mesmo autor explica que “a totalidade das funções da empresa está envolvida numa estratégia que busca a ‘*excelência*’, entendida como tendência de aperfeiçoamento constante.” (FERNANDES, 1996, p. 23, grifo do autor)

Basicamente, quando conseguimos transmitir esta nova ideologia para o dia-a-dia organizacional, atingimos uma Gestão de Qualidade Total.

### 2.3.2 Qualidade de Vida

Quando dizemos que alguém é cheio de vida, normalmente expressamos que esta pessoa possui muita energia e alegria. Porém, estes mesmos sentimentos são indicadores de uma boa qualidade de vida, pois é quando demonstramos nosso vigor e felicidade que deixamos transparecer que a maioria das nossas carências estão sendo saciadas.

É muito difícil especificar todas as variáveis que impliquem na mudança da qualidade de vida, no entanto, sabemos que algumas delas são: alimentação, habitação, transporte, educação, saúde, trabalho, lazer, segurança e saneamento. (SEIXAS, 2006)

Portanto, nossa felicidade não consiste em ter o que queremos, mas sim ter o que precisamos. Seixas (2006, p. 3 *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2004) corrobora com esta proposição quando lembra que “qualidade de vida é a sensação de bem-estar proporcionada pelo atendimento das necessidades individuais, do ambiente social e econômico e das expectativas de vida.”

Numa sociedade, nem sempre as pessoas compartilham de mesmas carências. Cada um tem prioridade de suprir necessidades que outros já preencheram. Desta forma, fornecer a qualidade de vida aos indivíduos é um grande desafio.

### **2.3.3 Qualidade de Vida no Trabalho**

Como forma de melhorar uma organização, os administradores usaram várias ferramentas, sejam na área de produção, na de finanças, contabilidade, na de Recursos Humanos, entre outras. Porém estamos vendo que a Qualidade de Vida no Trabalho está atingindo as graças dos gestores, pois torna a administração mais fácil, já que os resultados desse programa são uma maior motivação, distribuição de responsabilidades, aumento da produtividade e diminuição dos custos. Fernandes (1996, p. 37) cita que a aplicação da QVT “conduz, sem dúvida, a melhores desempenhos, ao mesmo tempo que evita maiores desperdícios, reduzindo os custos operacionais.”

Para que haja um programa de QVT, o administrador deve entrevistar e estudar os funcionários para que possa satisfazer seus anseios. Dessa forma, o colaborador fica mais sossegado em relação ao seu trabalho, pois haverá mais fatores que vão beneficiá-lo. O que se espera é uma melhora não só no ambiente empresarial, mas também na vida dos colaboradores como seres humanos, desencadeados a partir do trabalho.

De acordo com Mello (2006), a QVT possui caráter humanista, e intenta em modificar um ou vários aspectos do meio de trabalho, criando assim uma situação mais favorável aos

empregados. Portanto sua função é facilitar e satisfazer as necessidades dos colaboradores no desenvolver de suas atividades.

Fernandes (1996, p. 40) explica que o conceito da QVT “engloba, além de fatos legislativos que protegem o colaborador, o atendimento a necessidades e aspirações humanas, calcado na idéia de humanização do trabalho e na responsabilidade social da empresa.”

Para Chiavenato (2008), a QVT envolve alguns fatores como:

- Satisfação com o trabalho efetuado;
- Estabilidade e crescimento dentro da organização;
- Salário;
- Benefícios;
- Relacionamento humano dentro dos grupos sociais da empresa;
- Ambiente psicológico e físico do trabalho;
- Autonomia para tomar decisões;
- Possibilidade de participação.

Não se trata somente de melhorar a remuneração, mas também o lado psicológico, envolvendo todo o tratamento dado pela empresa no que diz respeito à motivação, a formação de círculos de amizade e grupos informais com responsabilidades dentro da empresa.

Porém, a QVT consiste em um hábito da empresa, e não em uma mudança única. Se dá por meio de cultura organizacional e do trabalho incessante da alta administração para descongelar a antiga cultura, remodelá-la e fazer um congelamento da nova cultura organizacional.

### **2.3.4 Processo de Evolução da QVT**

A QVT começou a ser trabalhada há muito tempo, porém ela sofreu evoluções nos seus conceitos e principalmente nas concepções. Hoje não vemos a QVT tão difundida, mas já sabemos que ela está em um crescimento muito mais acelerado do que há vinte anos atrás (e bem menos ainda do que décadas anteriores). Essas divergências no raciocínio em relação à QVT se deu em grande parte por causa desse aumento de pessoas focando neste assunto.

Porém, a visão da qualidade de vida no trabalho não começou somente neste século. Rodrigues (2007, p. 76) relata a intenção de Euclides de Alexandria, por volta de 300 a.C, em usar a geometria para facilitar o trabalho dos agricultores à margem do rio Nilo. Outro caso

foi a Lei das Alavancas, de Arquimedes, que já em 287 anos aC veio diminuir o esforço físico dos colaboradores.

É importante ressaltar que na direção das organizações se encontrava as pessoas que tinham maior acesso ao conhecimento, portanto elas ditavam as regras na produção a fim de otimizá-las. Aos poucos mudanças foram ocorrendo, como as teorias clássica, científica, comportamental humanista entre outras. Hoje, chegamos a QVT, voltada à orientação dos objetivos dos indivíduos em relação aos da empresa em que eles estão inseridos.

Em 1983 foi retratado as mudanças de concepção e características da QVT, como mostra Fernandes (1996) no quadro abaixo.

#### QUADRO 6: Evolução do Conceito da QVT

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

Fonte: FERNANDES (1996 *apud* NADLER E LAWLER, 1983)

#### 2.3.5 A Importância da QVT

Como falado anteriormente, a QVT possui duas percepções diferentes, a do empresário e a do colaborador. Quando se aplica a QVT, têm-se uma ligação dessas duas concepções, uma simetria entre os objetivos do colaborador e os objetivos da empresa. Portanto, suas vantagens também podem ser visto em duas visões diferentes.

A empresa enxerga benefícios no que diz respeito ao engajamento, relacionado ao aumento de produtividade e da qualidade dos produtos/serviços, à satisfação em cooperar, ao



entusiasmo criativo e inovador, à melhora do relacionamento empresa e empregados, à diminuição da rotatividade, comprometimento e trabalho em equipe, entre outros.

Os indivíduos possuem outro leque de regalias, tais quais: a melhora do ambiente físico, a confiança recebida e a diminuição da pressão, a liberdade de expressar seus sentimentos, a possibilidade de aprender e exercitar-se, os investimentos em sua saúde (e algumas vezes até seus familiares ganham este benefício), entre outros.

### **2.3.6 Qualidade de Vida no Trabalho no Nível Gerencial**

Os gerentes normalmente são pessoas cujas atividades implicam na tomada de decisões e no controle da empresa, de forma a assegurar a existência da empresa por meio de crescimento e manutenção das atividades. Portanto Rodrigues (2007 *apud* FAYOL, 1981) discrimina-as da seguinte forma: Administrar, Prever, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar.

Hoje em dia, porém, esta função ficou mais complexa, em virtude do ambiente mutável e da necessidade cada vez maior de novas especialidades dentro das empresas. A atividade gerencial está mais difícil e mais pressionada.

Mesmo obtendo mais status ou mais rendimento, os gerentes ainda sofrem de doenças causadas pelo ambiente de trabalho, como o estresse, a síndrome de Burnout, tensão, moral baixa, e outros desgastes psicológicos.

É com este raciocínio que Rodrigues (2007, p. 64 *apud* HENRY, 1978, p. 70) afirma que “as variedades, ambiguidades de papéis, conflito, sobrecarga e subcarga levam ao stress de papel.”

Mas nem sempre o estresse é nocivo. Em alguns casos onde o estresse acontece em menor grau ou em menos tempo, o indivíduo cria uma expectativa e faz sobre si mesmo uma pressão para exercer sua atividade com primazia. Em outros casos, porém, o estresse permanece na pessoa, causando danos psicológicos.

Para que a empresa consiga fazer esta análise com seus funcionários, supõe-se o uso de algum dos modelos que serão explicados abaixo.

## **2.4 MODELOS PARA A AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Cada modelo possui suas próprias características e variáveis importantes, capazes de verificar a QVT na visão do colaborador. É óbvio que são raríssimos os casos em que todos os itens mencionados de cada modelo serão satisfeitos. Para tanto, o que o modelo propõe é uma nota em cada um dos fatores, levando a uma média por indicadores. Dessa forma é possível saber a carência da empresa.

Veremos abaixo alguns dos principais modelos de avaliação da QVT.

#### **2.4.1 Modelo de William Westley (1979)**

De acordo com Fernandes (1996, p. 53, grifo nosso), o trabalho de Westley consistia na avaliação da qualidade de vida de acordo com quatro indicadores: o **econômico**, que conta com a equidade salarial e no tratamento recebido; o **político**, representado pela segurança no emprego, o direito de trabalhar e não ser dispensado por discriminação; o **psicológico**, relacionada à auto-realização; e por fim o **sociológico**, ligada à participação ativa em decisões diretamente relacionadas com o processo de trabalho e a distribuição de responsabilidade dentro da equipe.

Para tanto, Westley determinou os itens que devem ser verificados em cada um dos indicadores. Com essa análise, é possível ter uma idéia muito maior da qualidade de vida do indivíduo em cada um dos indicadores.

Na falta de realização de cada um desses, poderemos ter consequências diferenciadas. Rodrigues (2007, p. 86) afirma que “os problemas políticos trariam a insegurança; o econômico, a injustiça; o psicológico, a alienação; e o sociológico, a ausência de normas (anomia).”

**QUADRO 7: Indicadores de QVT – Modelo de Westley**

NATUREZA DO PROBLEMA	SINTOMAS DO PROBLEMA	AÇÃO PARA SOLUCIONAR O PROBLEMA	INDICADORES	PROPOSTAS
Econômico	Injustiça	União dos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insatisfação</li> <li>• Greves</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperação</li> <li>• Divisão dos lucros</li> <li>• Participação nas decisões</li> </ul>
Político	Insegurança	Posições políticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insatisfação</li> <li>• Greves</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho auto-supervisionado</li> <li>• Conselho de colaboradores</li> <li>• Participação nas decisões</li> </ul>
Psicológico	Alienação	Agentes da mudança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desinteresse</li> <li>• Absenteísmo e “Turnover”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enriquecimento das tarefas</li> </ul>
Sociológico	Anomia	Auto-desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de significado do trabalho</li> <li>• Absenteísmo e “Turnover”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos sociotécnicos aplicados aos grupos</li> </ul>

Fonte: RODRIGUES (2007 *apud* WESTLEY, 1979)

**2.4.2 Modelo de Hackman & Oldham (1975)**

Este modelo tem o foco nas tarefas das pessoas. No caso, nos procedimentos do exercício do trabalho. Cada leque de dimensões determinará um estado psicológico distinto, e com isso resultará na qualidade de vida da pessoa.

De acordo com Rodrigues (2007) Hackman iniciou seu trabalho junto com Lawler, e conseguiram chegar a cinco suposições:

A primeira afirma que o empenho do colaborador é proporcional ao grau em que ele acredita que pode obter um resultado positivo. A segunda vê as melhores condições de trabalho como complemento para as necessidades do colaborador e influiriam positivamente na realização das metas organizacionais. A terceira relaciona a avaliação dos resultados e as necessidades psicológicas individuais. Na quarta, os autores afirmam que as necessidades básicas não servirão de fatores motivadores. E, finalmente, a quinta proposição estabelece uma relação precisa entre o esforço individual e a capacidade de satisfazer as necessidades de ordem mais elevadas. (RODRIGUES, 2007, p. 117)

A partir destas proposições que foi originado os estados psicológicos críticos, demonstrados no quadro logo abaixo. Este trabalho ficou tão bom que repercutiu num aperfeiçoamento feito por Hackman & Oldham.

Até então, vemos a importância das metas quantitativas, da satisfação do trabalho segundo a percepção dos empregados, a retroinformação no que diz respeito aos resultados obtidos pelo seu serviço, e principalmente a capacidade de satisfazer necessidades mais elevadas de acordo com sua produtividade individual e capacidade de aprimorar seu trabalho.

Já no modelo aprimorado, percebemos que a empresa deve ser transparente, informando o motivo de fazer tal tarefa e sua importância aos colaboradores, a consequência da execução e da não execução da atividade, e comunicar o resultado do trabalho efetuado. Vide o quadro abaixo.

**QUADRO 8: Modelo de Hackman & Oldham**

DIMENSÕES DA TAREFA	ESTADOS PSICOLÓGICOS CRÍTICOS	RESULTADOS PESSOAIS E DE TRABALHO
Variedade de habilidade	Percepção da significância do trabalho	Satisfação geral com o trabalho
Identidade da tarefa		
Significado da tarefa		
Inter-relacionamento	Percepção da responsabilidade pelos resultados	Motivação interna para o trabalho
Autonomia		
Feedback do próprio trabalho	Conhecimento dos reais resultados do trabalho	Produção de trabalho de alta qualidade
Feedback Extrínseco		

Fonte: FERNANDES (1996 *apud* WALTON, 1973)

No quadro supracitado, percebemos que as dimensões nos levam a estados psicológicos. Como estes estados são de acordo com a concepção dos colaboradores, a satisfação pessoal e de trabalho acontecem de forma gradual, começando na satisfação geral com o trabalho, até chegar ao absenteísmo e rotatividade baixa.

### 2.4.3 O Modelo de Werther & Davis (1983)

Assim como o modelo anterior, Werther & Davis viam a QVT afetada por muitos fatores, mas o que mais incidiam consequências era aqueles advindos do cargo e trabalho, colecionados em três tipos de elementos: os ambientais, os comportamentais e os organizacionais.

**QUADRO 9: Modelo de Werther & Davis**

ELEMENTOS ORGANIZACIONAIS	ELEMENTOS AMBIENTAIS	ELEMENTOS COMPORTAMENTAIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abordagem mecanicista</li> <li>• Fluxo de trabalho</li> <li>• Práticas de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidade e disponibilidades de empregados</li> <li>• Expectativas sociais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomia</li> <li>• Variedade</li> <li>• Identidade de tarefa</li> <li>• Retroinformação</li> </ul>

Fonte: FERNANDES (1996 *apud* WALTON & DAVIS, 1983)

Fernandes (1996, p. 54-55) afirma que os elementos organizacionais “dizem respeito ao fluxo de trabalho e às práticas de trabalho, evitando-se uma abordagem mecanicista.” Já os elementos ambientais se referem às condições de trabalho. E finalmente, os elementos comportamentais, que são relacionados às necessidades humanas e ao comportamento do indivíduo no local de trabalho.

Nos elementos organizacionais, percebemos três fatores interligados à execução das atividades. A abordagem mecanicista implica na especialização idealizada por Henry Ford em sua teoria, que tenciona em diminuir o esforço físico e melhorando o desempenho na realização da tarefa. O fluxo de trabalho diz respeito à natureza da atividade, diminuindo o tempo de cumprimento do exercício simplesmente melhorando o caminho da execução. As práticas de trabalho estão relacionadas às maneiras de efetuar cada parte da atividade.

Vemos a relação do ambiente com os indivíduos dentro do local de trabalho nos elementos ambientais, e verificamos que a habilidade e a disponibilidade de empregados consiste basicamente na gestão por competências, direcionando as pessoas para o que mais gostam e podem fazer com excelência, sem que ultrapassem seus limites. Já as expectativas sociais estão relacionadas às necessidades dos colaboradores, sejam de status, de conforto etc.

Já os elementos comportamentais são conexos ao comportamento dos indivíduos perante suas necessidades. Destes, podemos citar a autonomia, significando a responsabilidade pelo próprio trabalho; variedade, constituindo das capacidades e ferramentas presentes para a execução do serviço; identidade da tarefa, denotando a tarefa ser executada como um todo pelo indivíduo; e por fim a retroinformação, exprimindo a necessidade de dar o “*feedback*”, a informação sobre os resultados do colaborador.

**2.4.4 Modelo de Walton (1974)**

Chegamos agora ao modelo utilizado na pesquisa do presente trabalho, o modelo dos oito critérios de Richard Walton.

De acordo com Rodrigues (2007, p. 82 *apud* WALTON, 1973, p. 11), Walton frequentemente se perguntava “como deveria a Qualidade de Vida no Trabalho ser conceituada e como ela pode ser medida? Quais são os critérios apropriados e como eles são interrelacionados? Como cada um é relacionado à produtividade? São estes critérios uniformemente destacados em todos os grupos de trabalho?”

Foi com estas perguntas que Walton pode propor um estudo com oito critérios conceituais, que servirão para realizar pesquisas sobre a QVT. São eles:

#### QUADRO 10: Modelo de Walton

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
1. COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equidade interna e externa</li> <li>• Justiça na compensação</li> <li>• Partilha dos ganhos de produtividade</li> <li>• Proporcionalidade entre salários</li> </ul>
2. CONDIÇÕES DE TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jornada de trabalho razoável</li> <li>• Ambiente físico seguro e saudável</li> <li>• Ausência de insalubridade</li> </ul>
3. USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomia</li> <li>• Autocontrole relativo</li> <li>• Qualidades múltiplas</li> <li>• Informações sobre o processo total do trabalho</li> </ul>
4. OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de carreira</li> <li>• Crescimento pessoal</li> <li>• Perspectiva de avanço salarial</li> <li>• Segurança no emprego</li> </ul>
5. INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de preconceitos</li> <li>• Igualdade</li> <li>• Mobilidade</li> <li>• Relacionamento</li> <li>• Senso comunitário</li> </ul>
6. CONSTITUCIONALISMO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direitos de proteção do colaborador</li> <li>• Privacidade pessoal</li> <li>• Liberdade de expressão</li> <li>• Tratamento imparcial</li> <li>• Direitos trabalhistas</li> </ul>
7. O TRABALHO E O ESPAÇO DE VIDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papel balanceado no trabalho</li> <li>• Estabilidade de horários</li> <li>• Poucas mudanças geográficas</li> <li>• Tempo para lazer da família</li> </ul>
8. RELEVÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO NA VIDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagem da empresa</li> <li>• Responsabilidade social da empresa</li> <li>• Responsabilidade pelos produtos</li> <li>• Práticas de emprego</li> </ul>

Fonte: FERNANDES (1996)

Vemos, portanto, que cada um dos fatores tem um sentido no âmbito:

1. **Compensação adequada e justa:** referente ao pagamento e a equidade salarial entre todos que ocupam o mesmo posto de trabalho dentro e fora da empresa;
2. **Condições de segurança e saúde do trabalho:** envolve além da jornada de trabalho, a propensão de doenças e acidentes e o ambiente de trabalho;
3. **Oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana:** relaciona-se ao desempenho do empregado, levando em consideração a sua capacidade, a capacidade do material de trabalho, normas e procedimentos necessários na execução da atividade e a retroinformação sobre seus resultados;
4. **Oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança:** abrange as possibilidades de crescimento dentro da organização e avanço salarial, a desenvolvimento pessoal, e a segurança e estabilidade no trabalho;
5. **Integração social na organização:** compreende a eliminação de barreiras hierárquicas tornando o relacionamento com os superiores mais fácil, ausência de preconceito, ingresso em grupos sociais informais facilitando a franqueza interpessoal;
6. **Constitucionalismo:** refere-se às normas que sirvam para facilitar e proteger os direitos dos colaboradores, incluindo, por exemplo, a imparcialidade no tratamento e liberdade de expressão;
7. **O trabalho e o espaço total de vida:** significa a relação entre trabalho e vida pessoal, auxiliando o colaborador a ter uma vida mais prazerosa no que diz respeito ao desfrute da família e de momentos de lazer;
8. **Relevância social do trabalho na vida:** envolve o orgulho que o indivíduo sente em trabalhar nesta empresa, o status, a responsabilidade e competência da empresa perante a sociedade.

# **CAPÍTULO 3**

## **Aspectos Metodológicos**



### **3. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

No processo de aprendizagem, os seres humanos utilizavam por diversas vezes a pesquisa para gerar novos conhecimentos, comprovar os anteriores ou até mesmo contradizê-lo. Portanto, esta é uma ferramenta muito utilizada para a construção de saberes, já que a própria curiosidade presente nas pessoas gerou as primeiras pesquisas.

Com o desenvolvimento da escrita, entretanto, as conclusões das pesquisas se tornaram bem mais úteis para a sociedade, e por isso ela é constante foco de estudos de autores como Sylvia Vergara, Eva Maria Lakatos, Maria Margarida de Andrade etc. Seu uso se dá em trabalhos acadêmicos, pesquisas industriais, censo (pesquisa demográfica realizada pelo IBGE), e em inúmeros outros meios. Portanto, um conceito de pesquisa que é possível citar é o de Andrade (2001), que diz que é uma soma de procedimentos que visa solucionar os problemas propostos através da lógica e, principalmente, de métodos científicos.

Logo, este trabalho se enquadra no conceito de pesquisa, e foi realizado na disciplina do curso de Bacharelado em Administração de Empresas, durante o período de estágio supervisionado, na Universidade Federal de Campina Grande. O objeto de estudo foi o Hospital Pedro I, situada nesta mesma cidade.

O Pesquisador entrou em contato com a empresa, na intenção de demonstrar as vantagens do trabalho, tendo em vista que o estudo sobre Qualidade de Vida no Trabalho pode agregar valor e informar à organização sobre a visão do funcionário. Com interesse mútuo e a colaboração dos empregados que a pesquisa foi finalmente concluída.

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO**

##### **3.1.1 Sobre o Hospital Pedro I**

A Maçonaria, famosa pelos segredos e poderes políticos até o século XIX, instalou uma de suas lojas na cidade de Campina Grande no ano de 1923 quando já era conhecida como uma instituição beneficente. Até então, não existiam hospitais na cidade, e foi assim que o maçom José Raimundo dos Santos idealizou o empreendimento.

O terreno doado pelo Professor Clementino Procópio deu início às obras em outubro de 1926 e seis anos mais tarde, 1932, foi inaugurado o primeiro hospital da cidade, o Hospital Pedro I, e até hoje atende os mais carentes, mantendo sempre o caráter filantrópico.

A principal receita do hospital vem do Sistema Único de Saúde (SUS). Mesmo tendo pacientes de convênios particulares, geralmente 90% dos leitos são ocupados pelos mais necessitados. Por mês são cerca de sete mil atendimentos ambulatoriais e entre 600 e 700 internações em seus 155 leitos.

Sua alta administração é composta por maçons (membros da maçonaria do gênero masculino) que trabalham voluntariamente. Já as suas esposas, conhecidas por samaritanas, estão mais envolvidas com os partos, onde acompanham as mães carentes desde o pré-natal até o nascimento do bebê, fornecendo enxovais e orientações quanto a amamentação e dietas.

### **3.1.2 Caracterização do Ambiente da Pesquisa**

No mês de dezembro do ano de 2008, o Hospital Pedro I contava com 213 funcionários, alguns dos quais o pesquisador só pôde entrar em contato através de mediadores, como o caso do setor de cirurgia. A pesquisa de campo iniciou-se com a distribuição de questionários pelo hospital acompanhado por um dos colaboradores.

Foram excluídos da pesquisa a alta direção, em virtude do trabalho ser voluntário; estagiários, pois exercem funções temporárias; e alguns médicos mais ocupados, impossibilitando a aproximação do pesquisador e o preenchimento do questionário. Assim sobraram os funcionários de cargos mais básicos (como maqueiros, recepcionistas, serviços gerais entre outros), enfermeiros e técnicos, os chefes de setores e membros remunerados da direção.

## **3.2 METODOLOGIA**

O trabalho foca, neste tópico, os aspectos metodológicos, abrangendo o tipo de pesquisa realizada, o universo e a amostra, a forma de coleta de dados e o método de análise de dados, a fim de compreender o andamento da observação.

### **3.2.1 Caracterização da pesquisa**

A presente pesquisa aconteceu por meio de questionários estruturados. De acordo com Vergara (2007), pode ser caracterizada:

- Quanto aos meios como estudo de caso; e

- Quando aos fins como exploratória e descritiva.

Entendemos como questionário estruturado ou fechado, aqueles que possuem uma série de questões cujas alternativas já estejam postas para que o participante pondere a que melhor adéqua a sua resposta. (VERGARA, 2007, p. 54-55)

Já o estudo de caso, de acordo com Santos (1999, p. 27), é “um objeto de pesquisa restrito, com o objetivo de aprofundar-lhe os aspectos característicos”. Com o pensamento semelhante, Vergara (2007, p.49) acredita que o estudo de caso acontece “em uma ou poucas unidades como... empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país.” Além disso, ela expõe que deve ter caráter de profundidade e detalhamento, não necessariamente sendo realizada em campo. Dessa forma, a pesquisa é um estudo de caso por se aprofundar no assunto Qualidade de Vida no Trabalho, dentro de um hospital.

Quanto aos fins, entendemos como descritiva porque a meta crucial é a descrição das características de determinadas populações, e foram descritos aqui as percepções de um grupo de empregados da empresa em questão, apresentando o comportamento determinado. De acordo com Vergara (2007, p. 48), “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”. Neste estudo, espera-se descrever as percepções dos colaboradores do Hospital Pedro I em relação a existência de indicadores da qualidade de vida no trabalho.

A pesquisa exploratória acontece quando o estudo intenta em explorar um assunto tal qual não possui muitos registros acumulados (VERGARA, 2007). E a qualidade de vida no trabalho é um assunto ainda pouco difundido e pouco trabalhado em livros acadêmicos.

### **3.2.2 Universo e Amostra**

Marconi e Lakatos (1999) ensina que quando encontramos a expressão universo (ou população), consideramos todos os seres animados ou inanimados que serão estudados, desde que possuam pelo menos um atributo em comum. Por outro lado, a amostra é a porção destes seres supracitados que irão representar toda a população. Porém, para que seja selecionada a amostra, deve ser levado em consideração diversos fatores, por exemplo, a limitação de tempo para se analisar todos os dados de um universo, a extensão do universo, que poderia dificultar a realização da pesquisa e do estudo de caso, se for demasiadamente grande. Destarte, é imprescindível a escolha de uma amostra que represente o todo. Essa escolha, contudo, deve ser feita envolvendo aspectos matemáticos, diminuindo assim a margem de erro da pesquisa.

Neste estudo de caso, todavia, foram enviados questionários para todos os funcionários, composta de 213 funcionários, porém a nossa amostra é de 189 funcionários, já que este foi o número de questionários devolvidos. Logo nossa amostra se dá por 88,73% do universo pesquisado.

### **3.2.3 Coleta de Dados**

A pesquisa foi realizada no mês de dezembro através um questionário estruturado composto por quatro perguntas sobre o perfil do colaborador, e mais trinta e uma perguntas que compõem vinte indicadores de qualidade de vida, nos levando a um resultado em cada um dos oito critérios de Walton (1974). Além disso, observações diretas foram feitas, a fim de complementar as informações obtidas e retificá-las, justificando ou atenuando possíveis erros de interpretação.

### **3.2.4 Tratamento dos dados**

Os dados foram tabulados em uma planilha do software Microsoft Excel (versão 2003) em virtude de sua maior funcionalidade.

Também foram usando técnicas estatísticas de distribuição de frequência na análise dos dados. Marconi e Lakatos (1999) explica que a classe são intervalos da variação da variável; a frequência absoluta são os valores que traduzem o numero de dados de cada classe. Já a frequência relativa é caracterizada pelos valores das razões entre frequência absoluta e frequência total, representada por porcentagem.

O questionário citado (vide apêndice A) foi elaborado com a intenção de entender as necessidades e satisfações pela perspectiva do colaborador, Utilizou-se, neste estudo, o modelo de questionário proposto por Walton (1974), composto por oito critérios e vinte subindicadores, perfazendo um conjunto de trinta e cinco questões, quatro para identificar questões sociais, e trinta e um voltadas à QVT.

Como limitações, podemos citar a má interpretação da pergunta, o medo de serem reconhecidos quando suas respostas não agradassem a empresa (mesmo sendo explicado que o questionário seria anônimo), a não devolução e a falta de respostas no questionário (dado a falta do interesse em colaborar), a ausência de funcionários e a dificuldade de encontrá-los, tendo em vista o constante movimento dentro do hospital.

# **CAPÍTULO 4**

## **Apresentação e Análise dos Resultados**

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

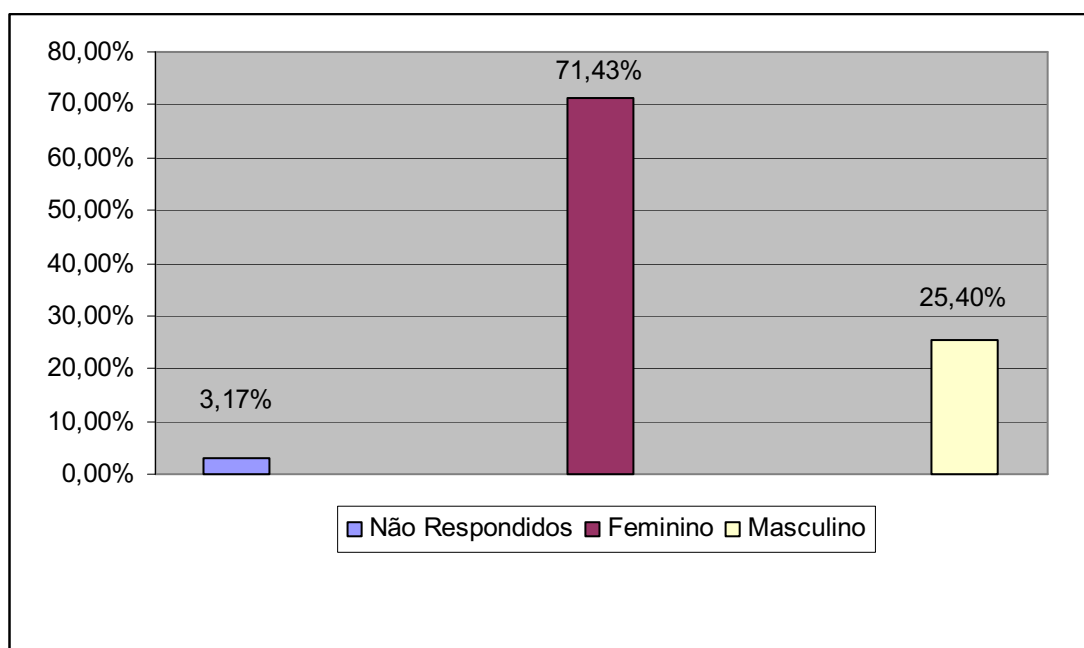
Com a transformação dos dados em informações, este capítulo objetiva apresentar e interpretar os resultados obtidos, que são representados em percentuais e por meio de gráficos, facilitando a compreensão das respostas obtidas no trabalho de campo.

### 4.1 DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS

#### 4.1.1 Sexo

Dos questionários recebidos, 135 pessoas eram do sexo feminino, enquanto 48 eram do masculino. Seis pessoas não responderam.

**GRÁFICO 01 – Sexo**



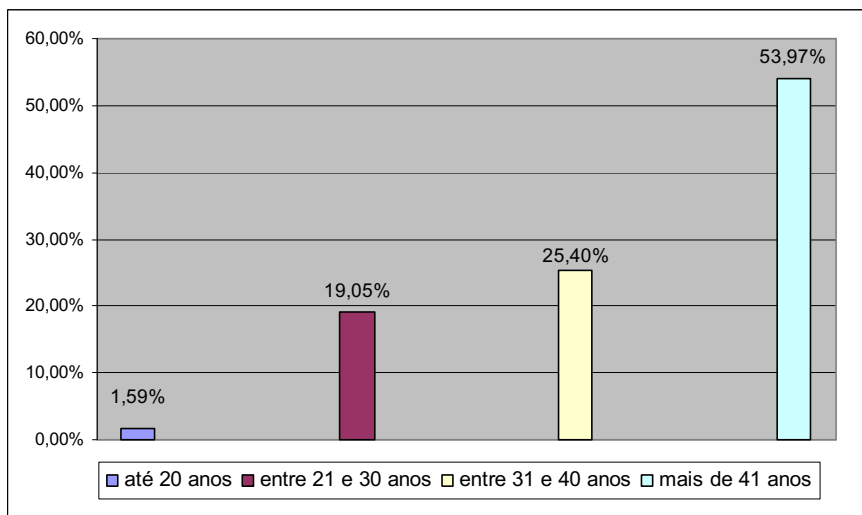
Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Como se observa pelo gráfico exposto acima, o hospital possui maior quantidade de pessoas do sexo feminino. Isto acontece em virtude de vários fatores, como o baixo número de enfermeiros do sexo masculino no mercado e a maior sensibilidade das mulheres ao atender o pacientes. Entretanto a instituição também possui serviços que exigem trabalhos mais braçais, como o caso dos maqueiros, necessitando tanto de homens quanto mulheres, denotando que a empresa oportuniza de forma equânime o trabalho para pessoas do gênero masculino e feminino.

### 4.1.2 Faixa etária

No que diz respeito à faixa etária, a maioria é composta de pessoas com mais de 41 anos. Em contra partida, somente 39 pessoas possuem menos de 30 anos.

**GRÁFICO 02 – Faixa etária**

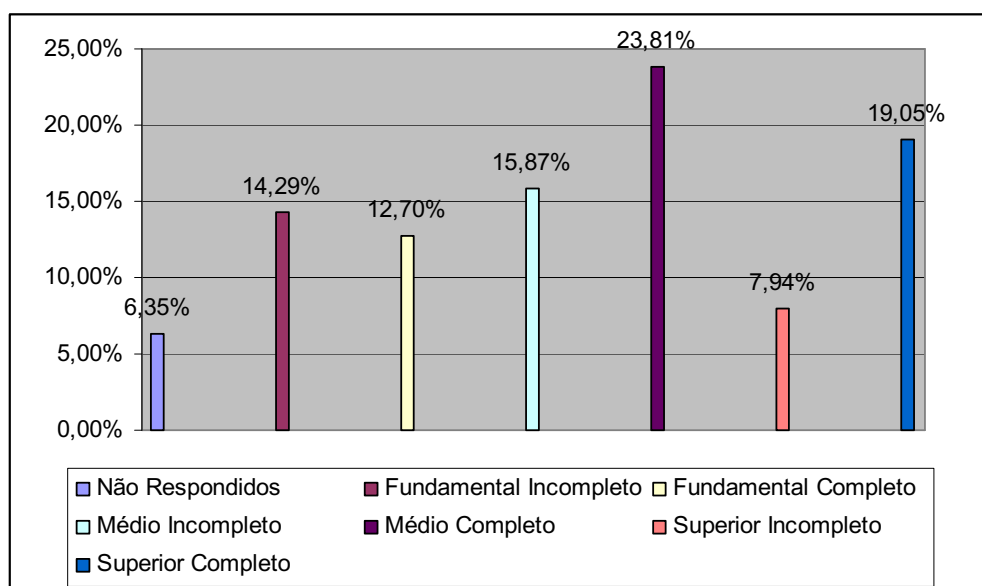


Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Como grande parte dos colaboradores estão no hospital há muitos anos, são vistos poucos jovens. Este fato pode acontecer em virtude da valorização da experiência e da boa motivação para trabalhar neste ambiente, já que muitos laboram no hospital há mais de 3 anos, como veremos mais adiante.

### 4.1.3 Índice de escolaridade

Em relação ao índice de escolaridade, a pesquisa revela que 23,81% possui o ensino médio completo, seguindo do superior completo (19,05%), ensino médio incompleto (15,87%), fundamental incompleto (14,29%), fundamental completo (12,70%) e findando em superior incompleto (7,94%).

**GRÁFICO 03 – Índice de escolaridade**

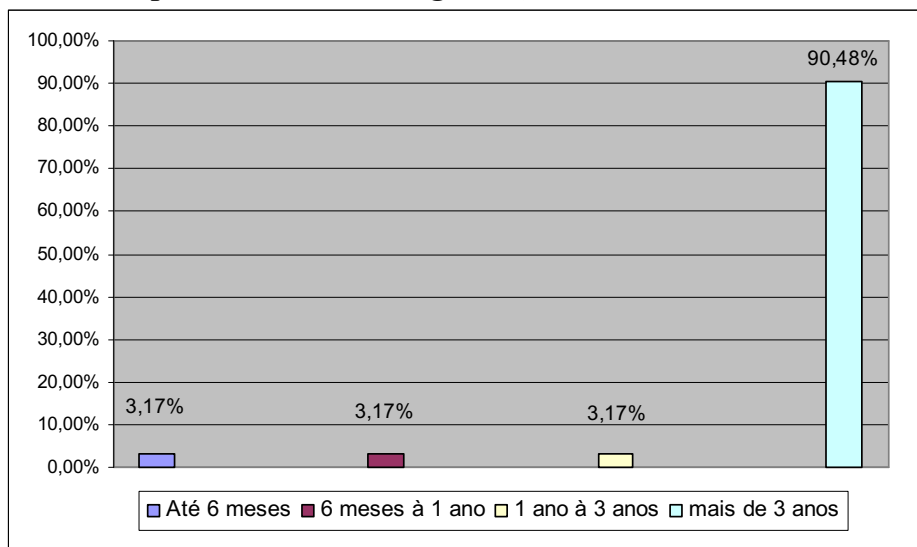
Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Algumas funções não necessitam mais do que o ensino fundamental, como os serventes, recepcionistas e serviços gerais. Pessoas que possuem ensino médio completo ou incompleto, e superior incompleto podem adquirir cursos técnicos para trabalhar como auxiliar de enfermagem, técnicos em enfermagem e mecânicos da oficina. Outros, porém, exercem cargos que necessitam de instruções mais elevadas, como médicos, chefes dos setores de enfermagem, enfermeiros do centro cirúrgico, entre outras áreas críticos para a saúde dos pacientes.

**4.1.4 Tempo de Trabalho na Organização**

Quanto ao tempo de trabalho na organização, 90,48% das pessoas possuem mais de 3 anos de serviço, enquanto 9,51% têm menos de 3 anos. Demonstrando uma rotatividade extremamente baixa. Fator este positivo na análise da QVT.



**GRÁFICO 04 – Tempo de trabalho na organização**

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

**4.2 Qualidade de Vida No Trabalho**

A seguir, será visto os gráficos das respostas pertinentes a cada um dos critérios do modelo de Walton (1974).

**4.2.1 Critério I – Compensação justa e adequada**

O primeiro critério analisa a visão do colaborador quanto a remuneração, comparando com outros colaboradores da mesma empresa e do mercado de trabalho, além de levar em consideração as tarefas do indivíduo.

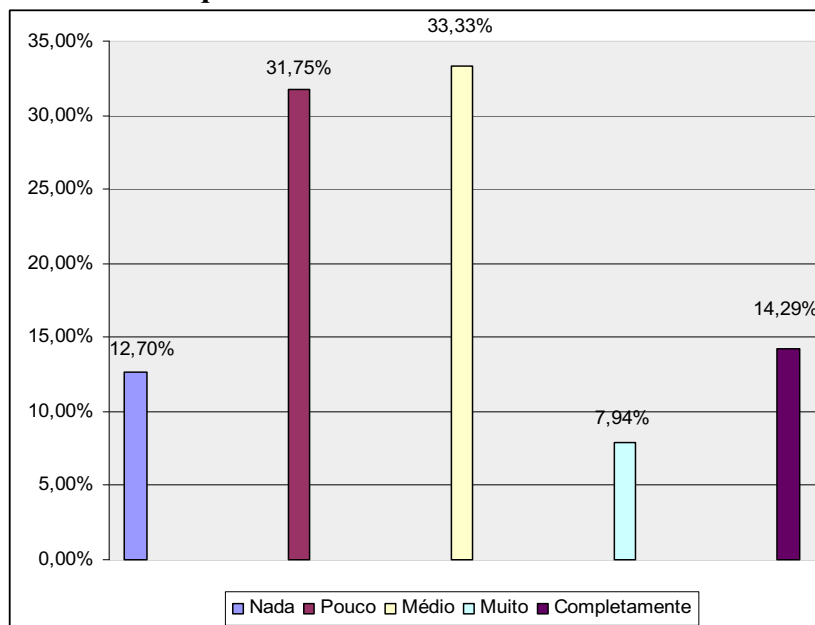
**• Indicador – Renda adequada ao trabalho**

Neste quesito é comparado a remuneração diante das tarefas e o rendimento do funcionário.

Na pesquisa é observado que a maioria do quadro de funcionários não acredita receber bem diante de seu rendimento para a organização. Apenas 14,29% acredita receber adequadamente. Outros 12,70% estão enxergando seu salário nada apropriado para seus exercícios. Mais de 66% considera seu salário abaixo do que deveria estar recebendo. Estes números podem estar atrelados ao fato do salário, na área de saúde, ser considerado baixo

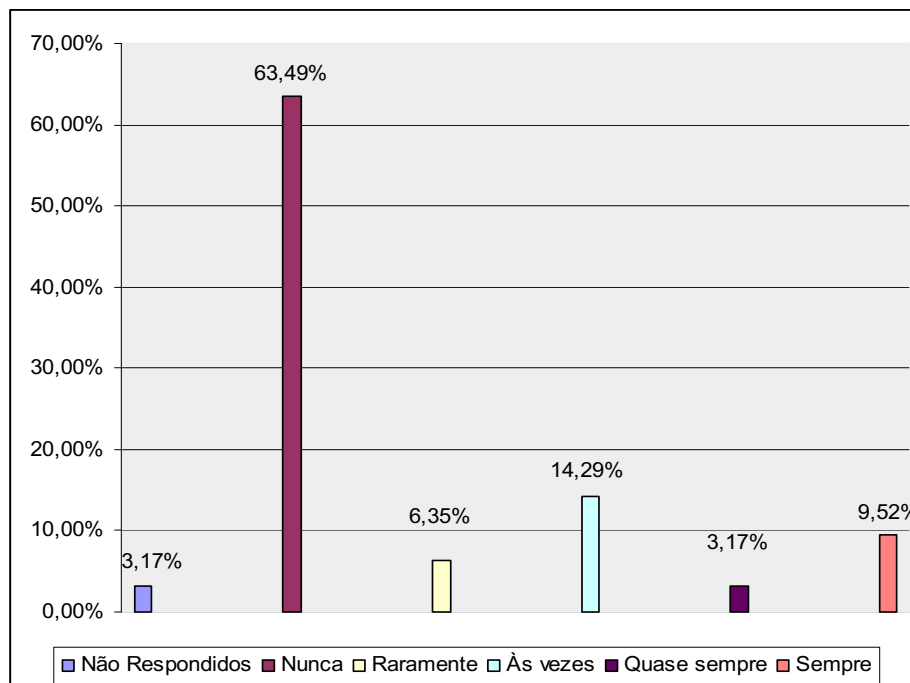
independente do que a empresa paga. Outro elemento que pode acontecer é o hospital exigir demais dos colaboradores, enquanto o pagamento deixa a desejar.

**GRÁFICO 05 – Salário adequado às tarefas executadas**



Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Neste mesmo indicador é analisada a oferta de benefícios extras, como vale alimentação, assistência médica e odontológica, auxílio educação etc. 63,49% das pessoas afirmam nunca receberem benefícios. Porém, pelo fato do hospital já oferecer assistência médica a todos, os colaboradores podem ter relevado este fato e associado os benefícios somente a assistência odontológica, vale alimentação, auxílio educação etc. Portanto pode ter havido um erro de interpretação pelos funcionários.

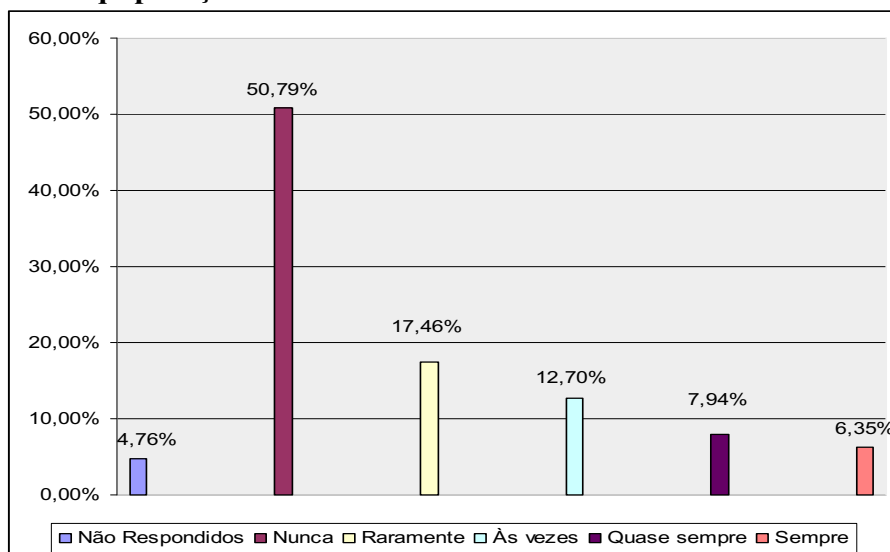
**GRÁFICO 06 – Benefícios extras salariais**

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

- *Indicador – Equidade interna*

Este indicador visa medir a incoerência no pagamento dos salários à colaboradores do mesmo setor, verificando a existência de diferenças salariais injustamente fornecidas a pessoas que executam funções similares.

A pesquisa revela que 50,79% dos questionados percebem não haver diferença alguma entre salários internos. Porém mais de 14% acreditam que existem privilegiados que recebem mais fazendo funções similares.

**GRÁFICO 07 - Equiparação salarial interna**

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

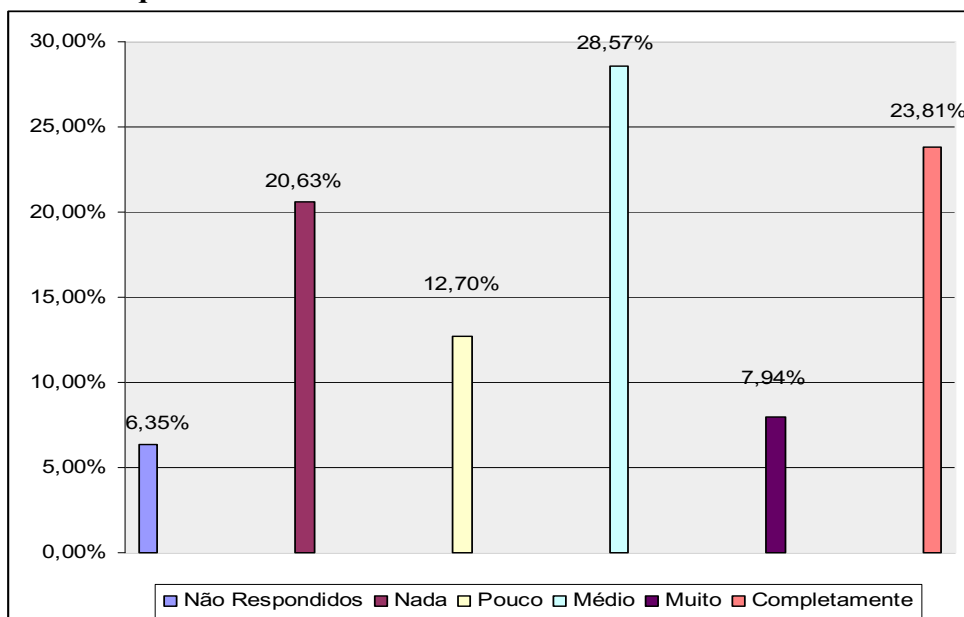
A despeito da existência de certo grau de divergências salariais envolvendo atividades similares, não há um alto índice de insatisfação. Contudo, vale ressaltar que 14% dos colaboradores estão insatisfeitos com a remuneração em relação aos que executam funções similares. Vale lembrar, todavia, que em algumas organizações, existem formas de recompensas relacionadas ao tempo de trabalho, cursos e capacitações adquiridas.

Como não há bônus para pessoas com mais tempo de trabalho, capacitações ou cursos, e a diretoria afirma que os salários são o mesmo para pessoas que exercem mesmas funções, pode-se considerar que foi um erro de interpretação dos pesquisados. Outro fator que pode ter causado este resultado, é o pagamento por desempenho efetuado pelo SUS, ou o pagamento de bolsas advindos do governo, como a bolsa família.

• *Indicador – Equidade externa*

A equidade externa envolve o paralelo entre o salário pago pela organização e a remuneração recebida por pessoas que executam funções similares em outras empresas do mesmo setor.

**GRÁFICO 08 – Equidade salarial externa**



Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Quanto à equidade externa, 31,71% das pessoas se encontram satisfeitas, porém 28,57% é razoavelmente satisfeito, e outros 33,33% acreditam receber menos do que poderia receber em qualquer outra empresa do setor. Esta insatisfação pode acarretar em maior rotatividade, repulsão de talentos, e a desmotivação dos clientes internos.

#### 4.2.2 Critério II – Condições de trabalho

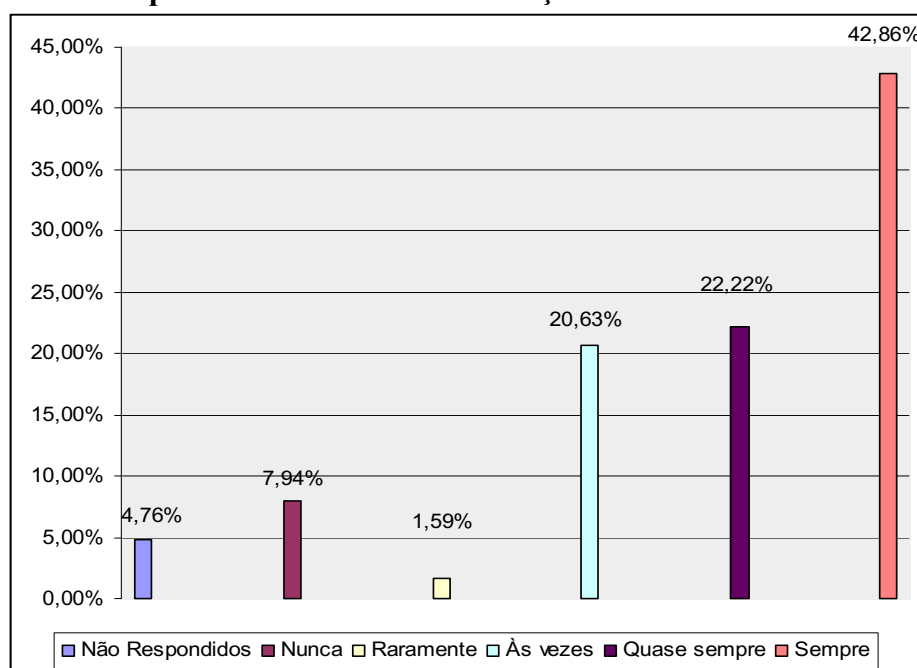
Abrange aspectos que envolvam as boas condições de trabalho, como a ambientação digna de evitar acidentes e doenças psicológicas e físicas. Este critério está dividido em dois indicadores, jornada de trabalho e ambiente físico seguro e saudável, os quais serão vistos abaixo.

##### • Indicador – Jornada de trabalho

Será estudado o cansaço no fim do expediente trabalhado e a carga horária do indivíduo em relação as suas tarefas, demonstrando a presença de sobrecarga..

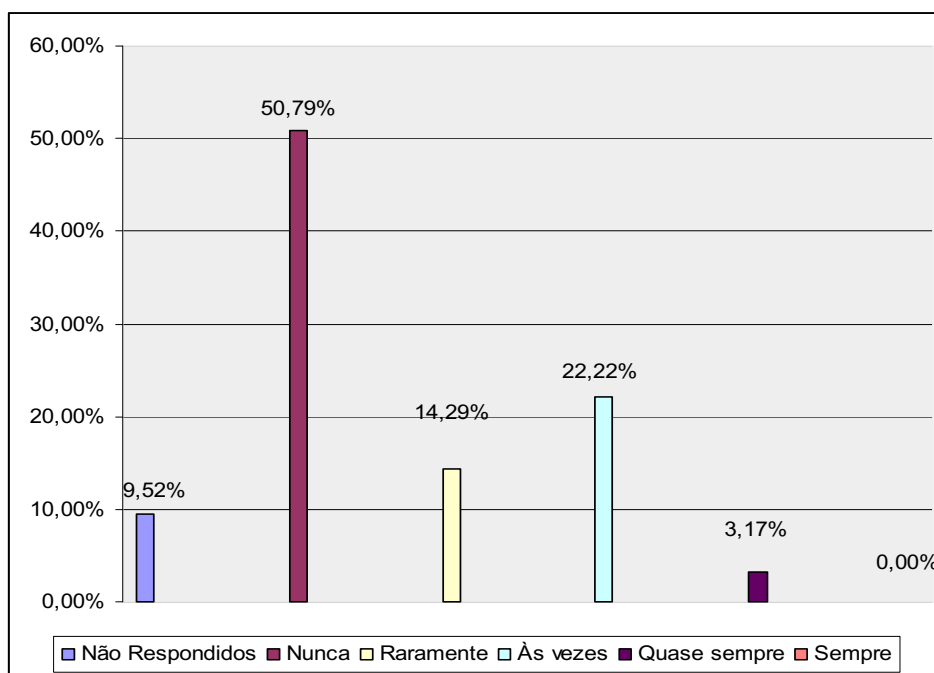
É observada a presença maior de pessoas satisfeitas quanto às suas funções e sua carga de trabalho. Quando há uma sobrecarga de trabalho em algum dia, os colaboradores não ficam em constante estresse, diminuindo as fadigas após as atividades laborais. Apenas 7,94% clamam sempre possuir pouco tempo para exercer suas tarefas.

**GRÁFICO 09 – Tempo de trabalho versus realização das tarefas**



Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

No questionamento da fadiga depois da jornada de trabalho, 50,79% das pessoas afirmaram nunca estarem cansadas depois do labor. Apenas seis pessoas chegam aos seus lares quase sempre fatigadas.

**GRÁFICO 10 – Jornada de trabalho fadigosa**

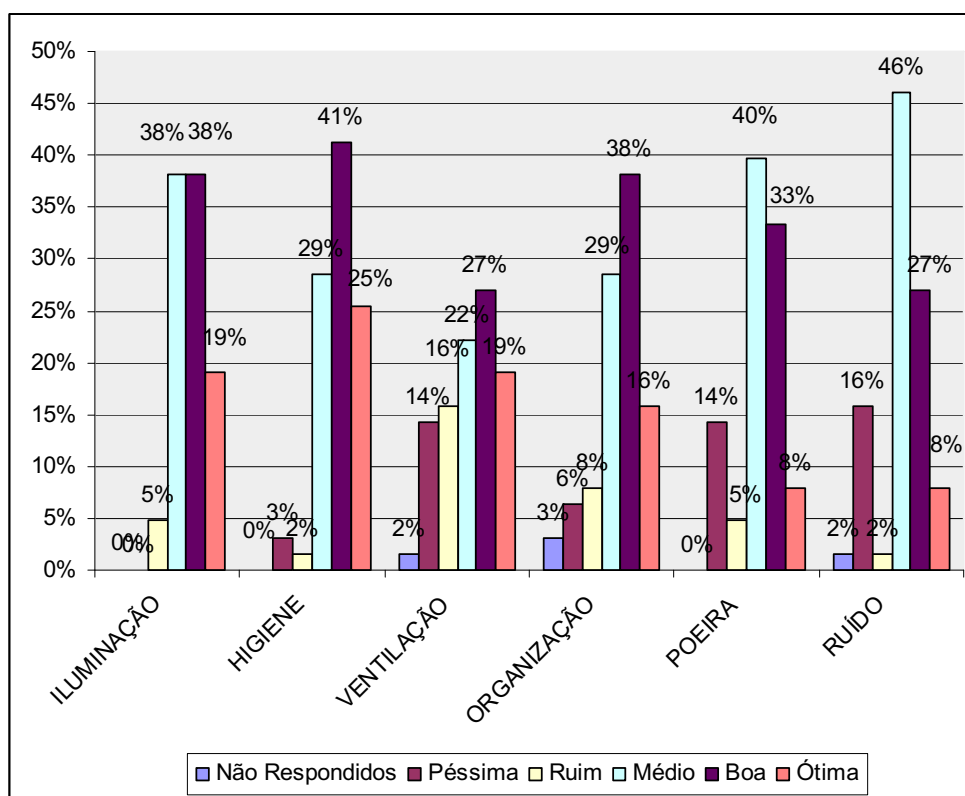
Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Levando em consideração os dois gráficos acima, nem todas as pessoas que nunca conseguem realizar todas as suas tarefas dentro do seu horário chega em casa cansada. Este baixo índice nos dois gráficos em questão são extremamente positivos no que diz respeito às condições de trabalho.

• *Indicador: Ambiente seguro e saudável*

Nesta parte é analisado as condições no ambiente de trabalho. É imprescindível que o colaborador esteja seguro e saudável, evitando que apareçam doenças e acidentes. São observados aspectos físicos do ambiente como a iluminação, higiene, ventilação, organização, poeira e ruídos, e também além da utilização de equipamentos e técnicas de segurança na empresa.

No que diz respeito a Iluminação, 19% dos colaboradores a consideram ótima, enquanto outros 38% acreditam que a iluminação se encontra mediana e 38% acham boa. No quesito Higiene observa-se também uma boa aceitação, com mais de 66% considerando-a em boas condições. No que se refere à Ventilação, a maioria (46%) ainda se encontra satisfeita, porém outros 52% não estão completamente contentes. No que diz respeito à organização, 40% dos participantes crêem que alguns setores são bem organizados, outros, porém, deixam a desejar. Já o ruído, 16% dos indivíduos se mostraram completamente insatisfeitos, enquanto 46% acham razoável. Apenas 35% se declararam estar satisfeitos.

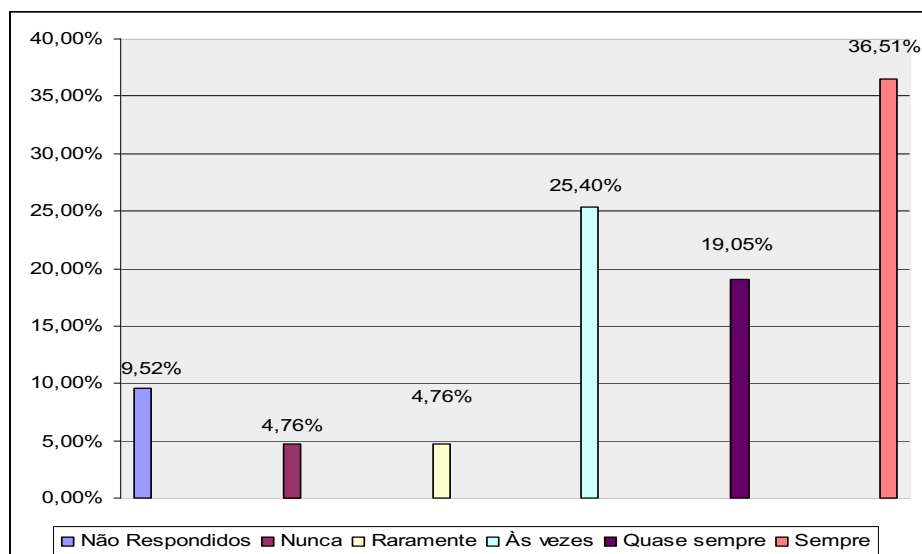
**GRÁFICO 11 – Condições ambientais de trabalho**

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Acima, compreende-se que o que mais incomoda no ambiente de trabalho é a poeira e o ruído. O fato está atrelado, ao pouco número de serventes de limpeza e ao piso que retém poeira facilmente, e ainda há uma área atrás do hospital onde o chão é de terra. Já o ruído acontece diante do grande movimento no hospital e da rua bastante movimentada.

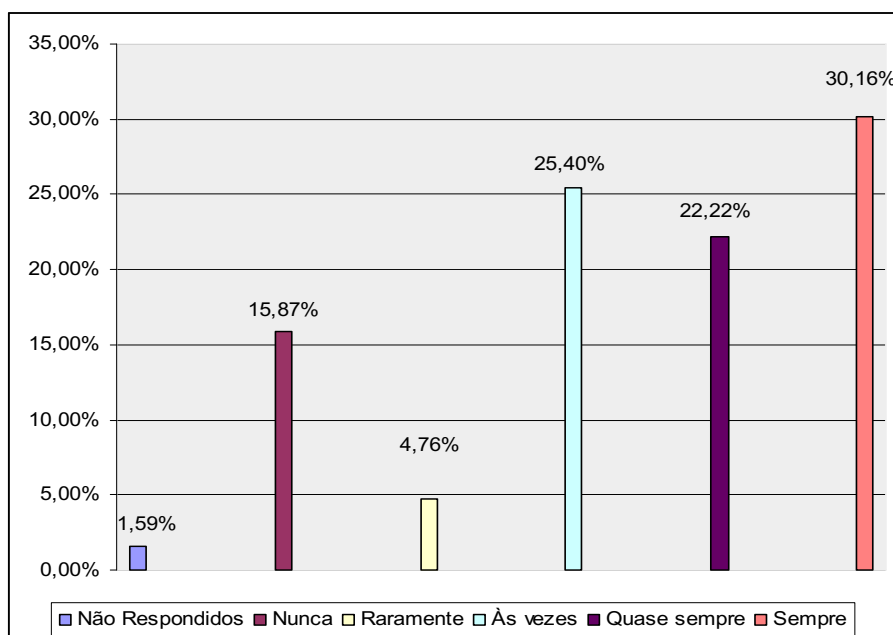
É possível observar que muitos afirmam que o ambiente é muito empoeirado, porém, a higiene teve uma ótima aceitação. Isto pode ser caracterizado como uma contradição.

Quanto à utilização de equipamentos e técnicas de segurança, é imprescindível que sejam usados tais equipamentos, pois o trabalho dentro de um hospital exige muitos critérios tanto para a segurança dos clientes internos quanto os externos. Por este motivo, foi constatado que 36,51% sempre utilizam estes procedimentos, e outros 19,05% as usam quase todas às vezes. Porém alguns pesquisados não necessitam de tais equipamentos, por isto é notado que 25% dos questionados assinalou que somente às vezes usam os equipamentos e técnicas mencionadas. Portanto, este quesito é um ponto positivo no hospital.

**GRÁFICO 12 – Utilização de equipamentos e técnicas de segurança**

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008

Embora expostos a muitos riscos, 30,16% das pessoas expõem que sempre se sentem seguros e saudáveis dentro da organização. Outros 22,22% afirmam que quase sempre estão neste estado. 25,40% às vezes, e 15,87% sempre se consideram em estado de risco. Neste caso, os que nunca se sentem seguros e saudáveis estão aptos a adoecerem ou sofrerem acidentes de trabalho.

**GRÁFICO 13 – Sentimento de segurança e saúde no ambiente de trabalho**

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.



### 4.2.3 Critério III – Oportunidade de Uso e Desenvolvimento de Capacidades

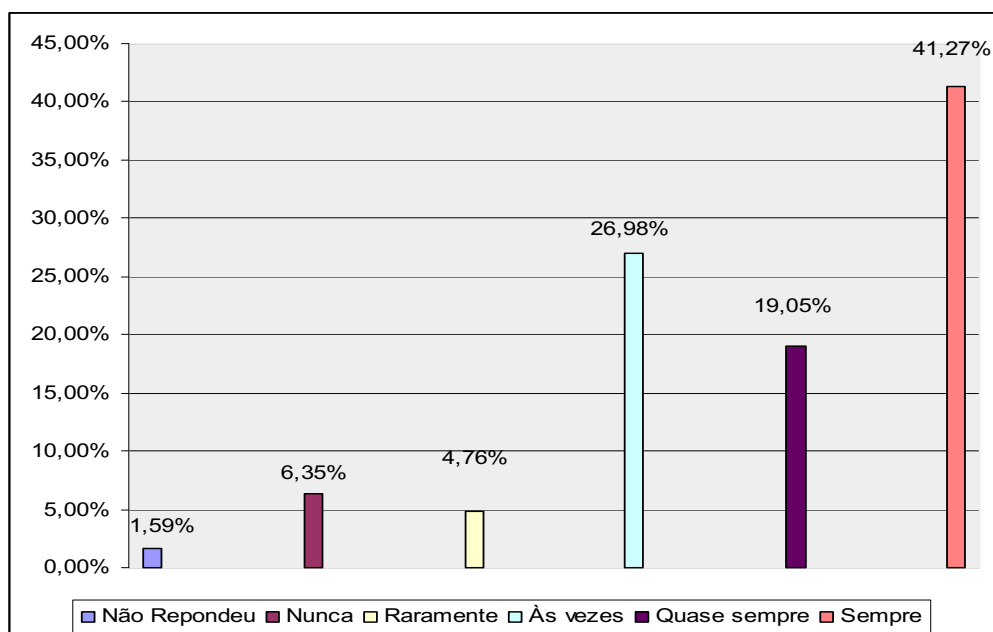
O que será tratado agora será o uso e desenvolvimento das capacidades de cada um para exercerem seu papel dentro da organização, tendo em vista suas aptidões, seu desenvolvimento e liberdade para tirar suas próprias conclusões e decisões sobre o exercício do seu trabalho. Serão vistos cinco indicadores, tais quais: a autonomia, o significado da tarefa, a identidade com a tarefa, a variedade de habilidade e a retroinformação.

• *Indicador: Autonomia*

Entende-se como autonomia, a liberdade que o colaborador possui para tomar decisões pertinentes ao seu trabalho.

A pesquisa mostra que mais de 60% dos funcionários sempre ou quase sempre precisam de autorização para executar suas atividades, outros 27% podem decidir por si só em alguns momentos e 11% raramente ou nunca precisam de autorização.

#### GRÁFICO 14 – Necessidade de autorização para tomar decisões quanto ao exercício do trabalho



Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

No caso acima, é perceptível que são poucos os colaboradores que possuem liberdade para tomar decisões a respeito do seu trabalho. Com a falta de autonomia, os funcionários não exercitam a criatividade na resolução de problemas. Além disto, o gestor vai sentir dificuldades na hora em que precisar decidir uma promoção, pois ele não vai ter noção de quem tem maior capacidade de tomar boas decisões. Por outro lado, por se tratar de um hospital, os

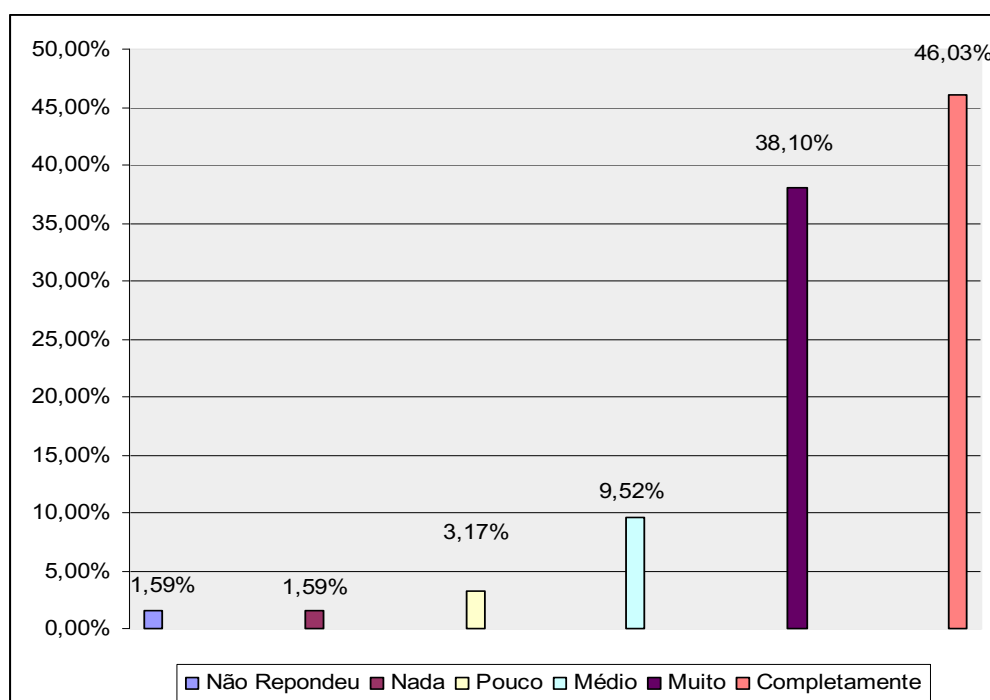
critérios para decisões são mais rigorosos, em virtude do trabalho direto com a vida e o tratamento de enfermos.

• *Indicador: Significado da tarefa*

Este quesito intenta em verificar a relevância da tarefa na vida do colaborador, ou seja, a felicidade com o trabalho que cumpre na organização.

Percebe-se que o índice de satisfação é bem positivo, com mais de 80% afirmando estarem felizes com o trabalho que fazem.

**GRÁFICO 15 - Sentimento de felicidade com o trabalho que executa**



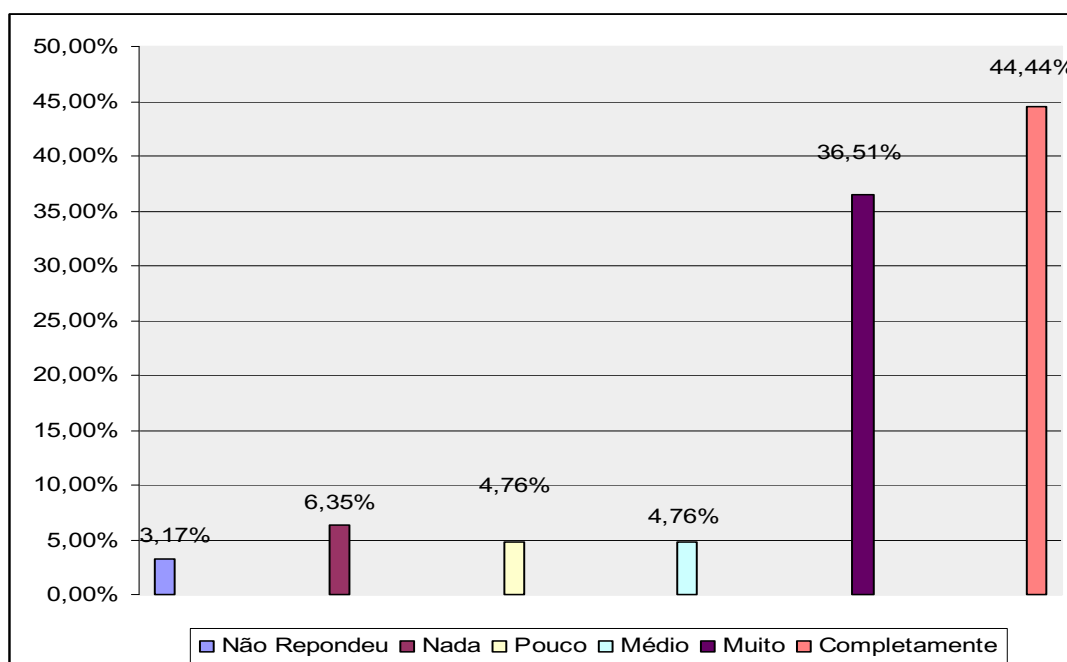
Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

É observado que 46% estão completamente satisfeitos, e 38% muito satisfeitos com o trabalho efetuado por eles, enquanto 9,52% são razoavelmente satisfeitos e menos de 5% se encontram pouco ou nada satisfeitos. Com este alto número de contentamento, existe uma motivação constante. Muitos dos pesquisados escolheram seus cursos (técnicos ou superiores) desde cedo, e trabalham hoje no que gostam, e não por pura necessidade.

• *Indicador: Identidade com a tarefa*

Este indicador tem a finalidade de mensurar a satisfação em relação às atividades executadas no que diz respeito à importância, ao sentido da organização.

### GRÁFICO 16 - Sentimento de importância do colaborador para que a empresa alcance seus objetivos



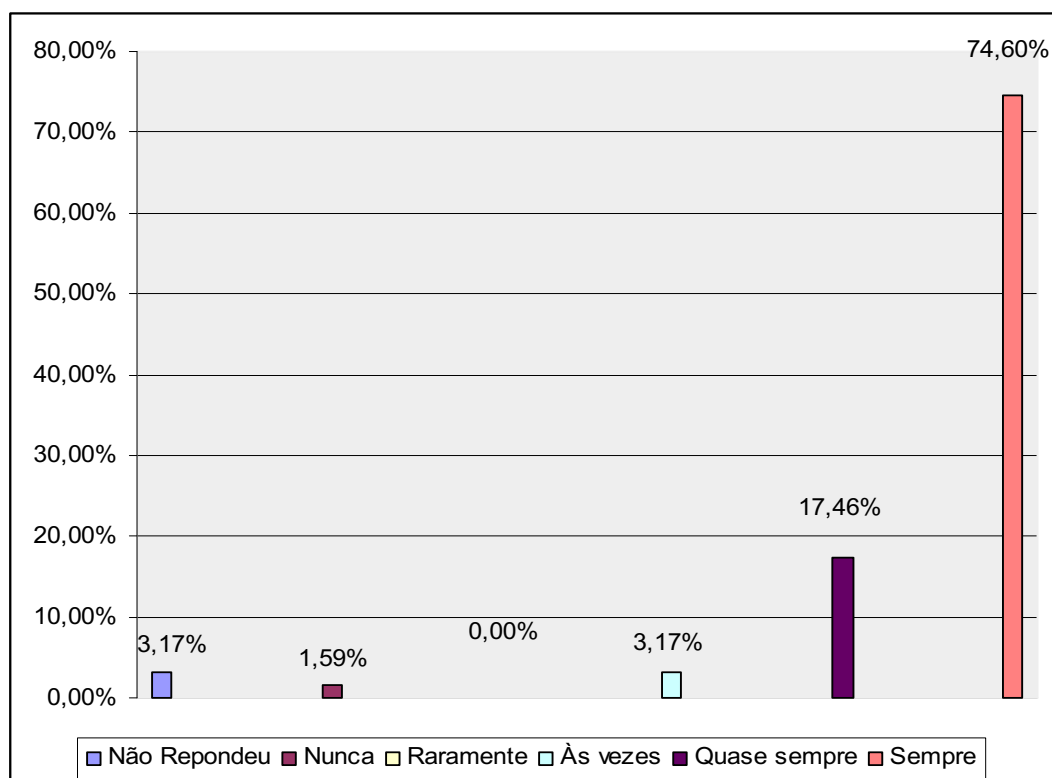
Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Como é examinado, 44,44% dos pesquisados vêem seu trabalho como completamente importantes para a organização, e outros 36,51% como muito importantes. Estes dados demonstram que os colaboradores sabem bem o sentido de suas funções, portanto possuem a responsabilidade de manter a qualidade do seu trabalho. Além de manter a motivação do funcionário, esta noção de importância sustenta o orgulho em trabalhar na organização que está sendo estudada, pois reforça a auto-imagem e evidencia que a simples função faz parte de um processo maior.

#### • *Indicador: Variedade da Habilidade*

Este indicador pretende verificar a possibilidade de utilização de capacidades, conhecimentos, experiências e habilidades do colaborador no exercício de suas tarefas. Pois quando existe esta variedade, é notado um trabalho mais dinâmico.

Como o trabalho foi realizado em um hospital, grande parte do trabalho deve ser feito através de procedimentos e habilidades específicas, desde o manuseio de roupas utilizadas por pacientes até os mais complexos tratamentos. Destarte, 74,60% dos pesquisados afirma sempre empregam conhecimentos, experiências e habilidades no trabalho, e 17,46% aplicam quase sempre.

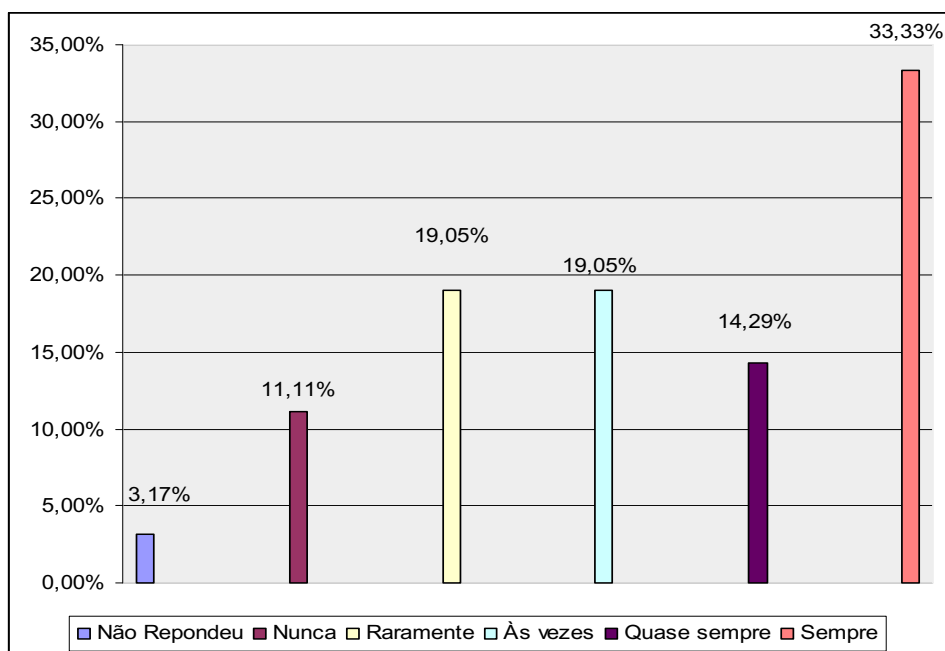
**GRÁFICO 17 – Utilização de conhecimento, experiências e habilidades no desenvolvimento do trabalho**

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

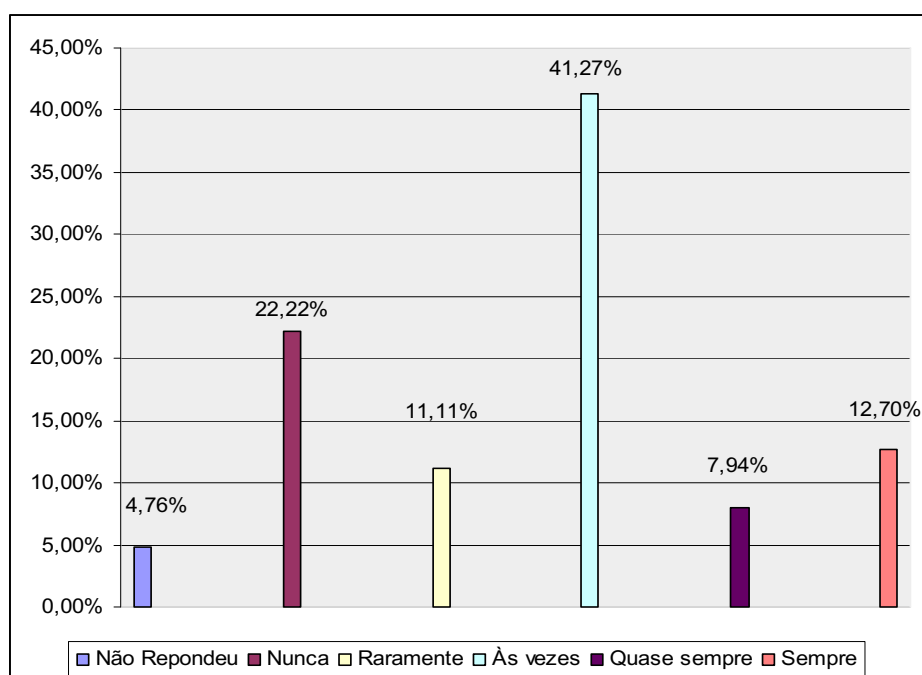
**• Indicador: Retroinformação**

A retroinformação é de suma importância numa organização, já que todas as tarefas terminadas podem ter resultados positivos e negativos. Portanto, dar o *feedback* aos clientes internos amplificam os acertos e diminuem os erros, pois torna os colaboradores cientes dos seus resultados.

Os gráficos 19 e 20 compreendem os dois lados da retroinformação, o de erros e o de acertos. É observado que os superiores costumam muito mais informar sobre os erros do que os acertos. O lado negativo deste fato é que quanto menos reconhecimento e mais reclamações for dado ao cliente interno, mais desmotivado ele ficará. Outro aspecto importante nos gráficos é a presença do quase abandono tanto nos erros quanto nos acertos. Fato este ainda mais desmotivante.

**GRÁFICO 18 – Retroinformação sobre erros cometidos**

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

**GRÁFICO 19 – Retroinformação sobre acertos**

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

**4.2.4 Critério IV – Oportunidade de crescimento e segurança**

O quarto critério objetiva medir a satisfação em relação às oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal dentro da organização e também em referência à

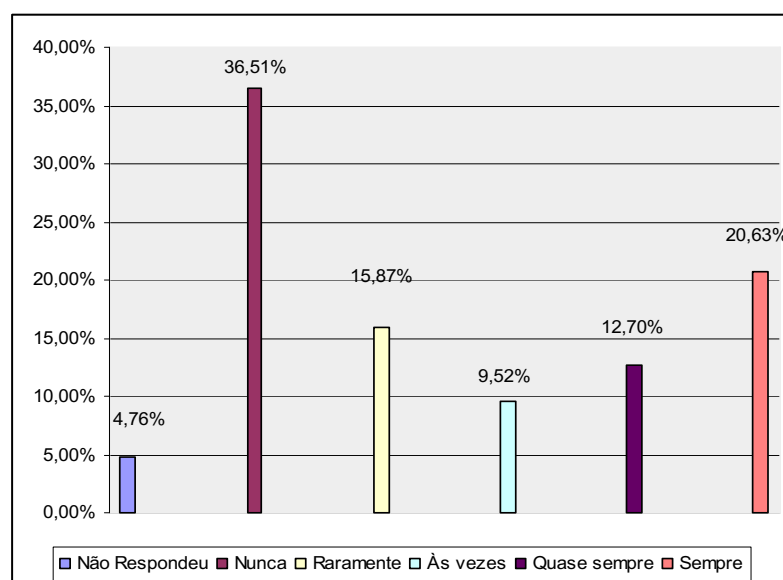
segurança do emprego. O estudo se dará em três indicadores: Possibilidade de carreira, crescimento profissional e segurança no emprego.

• *Indicador: Possibilidade de carreira*

Este indicador enxerga a possibilidade de haver avanços de carreira dentro da organização.

Quando questionados à respeito da chances de haver promoções, apenas 33,33% acreditam claramente ser possível, 9,52% ainda acham que às vezes existe esta chance, enquanto 15,87% e 36,51% respectivamente pensam ser raras ou nunca haverem chances de ocorrer tal fato.

**GRÁFICO 20 – Chances de promoção na empresa**



Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

É visível que os colaboradores não sentem oportunidades para crescer dentro da empresa, podendo resultar em acomodação dos funcionários. Por outro lado, quando ocorre uma forte esperança de poder ser promovido, há motivação para aprender e trabalhar, a fim de conquistar uma melhor posição.

• *Indicador: Crescimento pessoal*

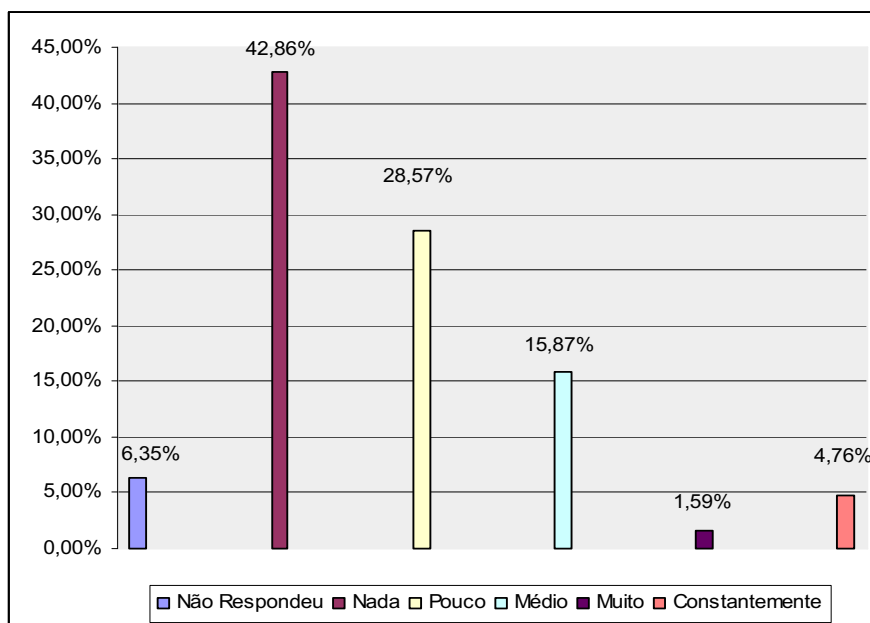
No que diz respeito ao crescimento pessoal, é levado em consideração as chances de desenvolvimento e educação continuada para a evolução individual e a aplicação dos novos conhecimentos.

O hospital em questão, porém, faz pouco investimento no desenvolvimento dos seus colaboradores, como é possível enxergar no gráfico abaixo. Contudo, deve-se considerar que

a instituição é filantrópica, e não se enquadra nem como pública e nem como privada. Seus investimentos, portanto, são realizados por meio de doações. Por isto pode ocorrer que o hospital não possuía condições necessárias para tal feito.

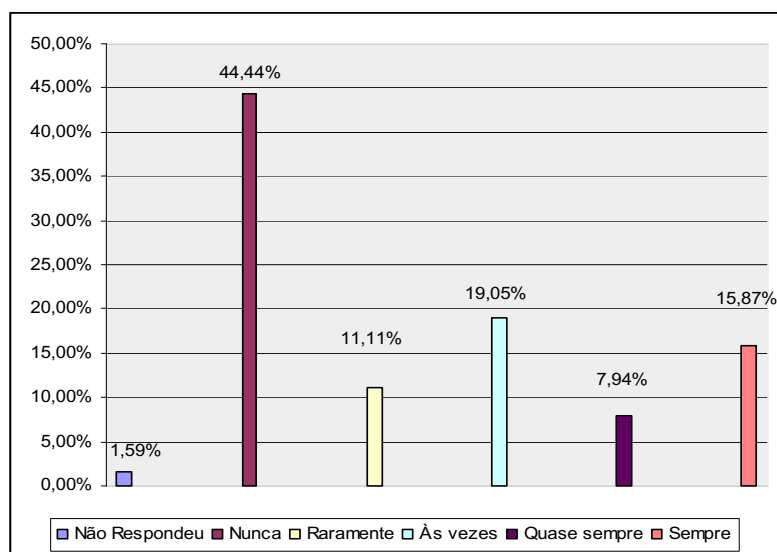
Apenas 4,76% das pessoas são sempre agraciadas com investimentos em treinamento. Já 42,86% não recebem nada de incentivo.

### GRÁFICO 21 - Investimento da empresa no treinamento de seus funcionários



Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

A carência em educação dos colaboradores demonstra a falta de compromisso em melhorar suas habilidades e reforçar assim as operações hospitalares com enriquecimento do cargo. Bons investimentos em treinamento demonstram além do compromisso com os colaboradores, uma valorização dos mesmos, sendo assim um aspecto motivacional muito importante.

**GRÁFICO 22 – Estímulo da empresa aos estudos de seus funcionários**

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Neste mesmo indicador, foi questionado o estímulo da empresa quando aos estudos dos seus funcionários. Porém 44,44% dos pesquisados afirmaram que nunca foram instigados a estudarem. Somente 15,87% são sempre estimulados.

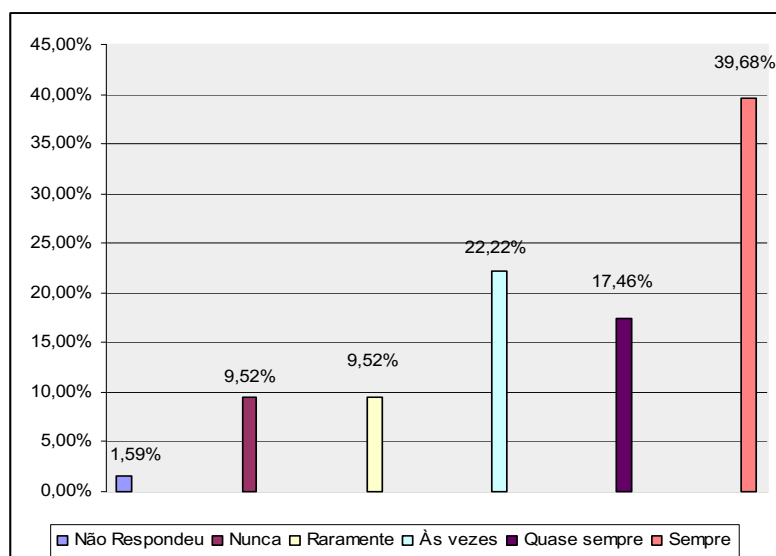
Esta falta de estímulo é nocivo para a satisfação do colaborador, pois evidencia a falta de valorização direcionada ao empregado.

• *Indicador: Segurança no emprego*

Este indicador avalia se a empresa proporciona aos seus empregados o sentimento de segurança em relação à sua permanência no emprego.

Nos dados a seguir, observa-se que mais de 55% dos funcionários se sentem bem seguros quanto à permanência no emprego. Outros 22,22% se sentem ameaçados apenas algumas vezes. Já 19,04% sentem-se ameaçados sempre ou quase sempre.



**GRÁFICO 23 – Sentimento de segurança em relação à permanência no emprego**

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Ao fazer um comparativo do Gráfico 24 com o Gráfico 05, é observado um baixo grau de rotatividade. Este fato pode ser derivado de grande satisfação do colaborador ou de alto paternalismo. No primeiro caso, têm-se uma organização muito bem estruturada e voltada para os clientes. No segundo caso têm-se uma organização bem mais tradicionalista, conservadora e de enfoque operacional.

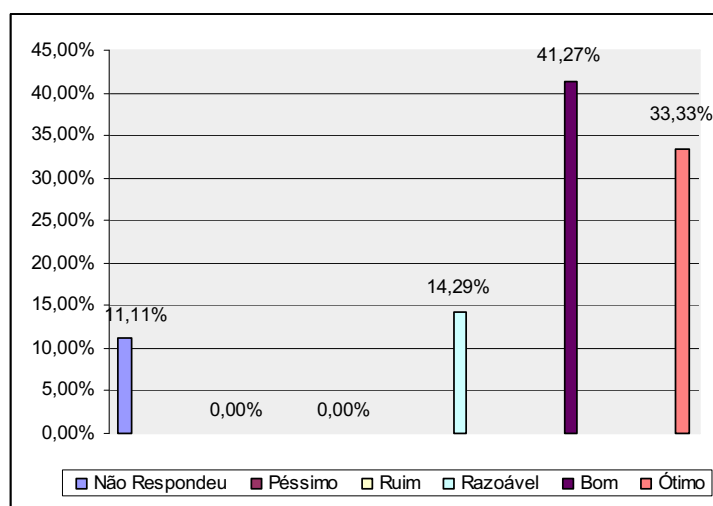
**4.2.5 Critério V – Integração social no trabalho**

A integração social no trabalho é caracterizada pela mensuração da satisfação pelo grau de socialização, amizade e relações informais. Os indicadores avaliados nesta pesquisa são: Relacionamento e igualdade de oportunidade.

**• Indicador: Relacionamento**

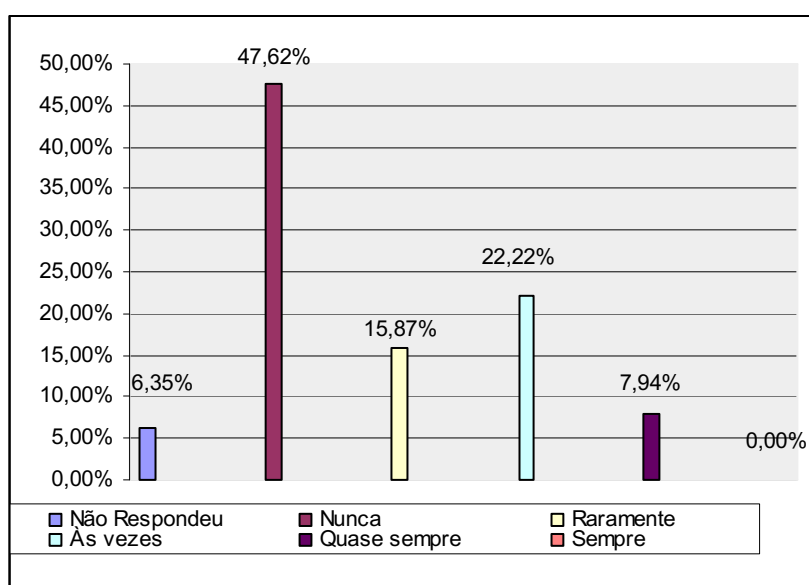
Este indicador visa a verificação da existência do bom relacionamento entre os colegas de trabalho, tanto os hierarquia semelhante quanto os relacionamentos entre superiores e subordinados.

No quesito “Relacionamento com os colegas de trabalho”, é observado um alto nível de satisfação, já que 74,60% dos pesquisados fizeram menção ao bom e ao ótimo relacionamento.

**GRÁFICO 24 – Relacionamento com os colegas de trabalho**

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

No quesito “Desrespeito de superiores com os funcionários”, foi verificado que 47,62% nunca se sentiu desrespeitado, porém 7,94% se sente quase sempre. Já 22,22% das pessoas mencionaram que algumas vezes se sentiram desrespeitadas, e 15,87% raramente já se sentiu dessa forma.

**GRÁFICO 25 – Desrespeito de superiores com os funcionários**

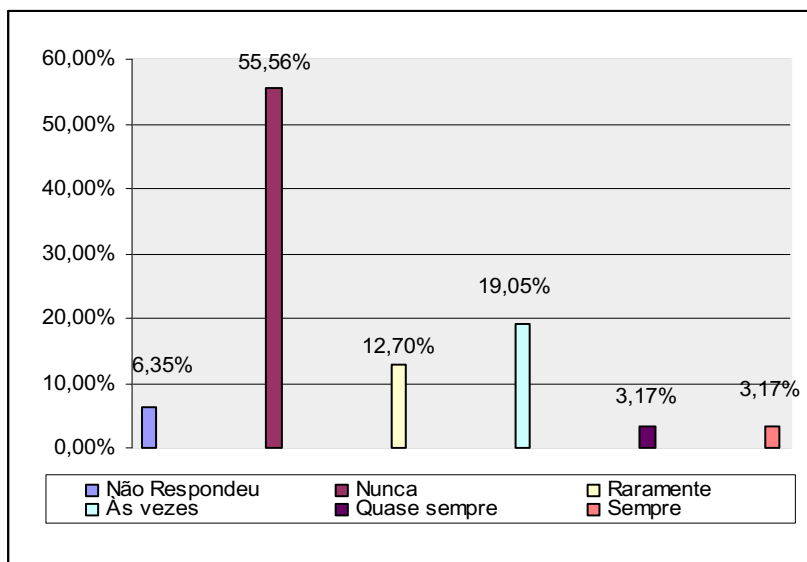
Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

O Gráfico 26 concebe que o índice de respeito é alto, porém há pessoas que se sentem desrespeitadas. O respeito então é um ponto positivo, mas que precisa ser trabalhado.

- *Indicador: Igualdade de oportunidade*

Este indicador intenta em verificar a ausência de estratificação, verificando principalmente a existência de discriminação/preconceito na organização, pois um ambiente interno imparcial é vital para harmonia e a coexistência entre os colaboradores.

#### GRÁFICO 26 – Preconceito e/ou discriminação dentro da empresa



Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Como visto no gráfico acima, apenas 6,44% das pessoas são vítimas frequentes de preconceitos e/ou discriminações. Já 55,56% dos participantes afirmam nunca ter visto tal comportamento dentro da instituição.

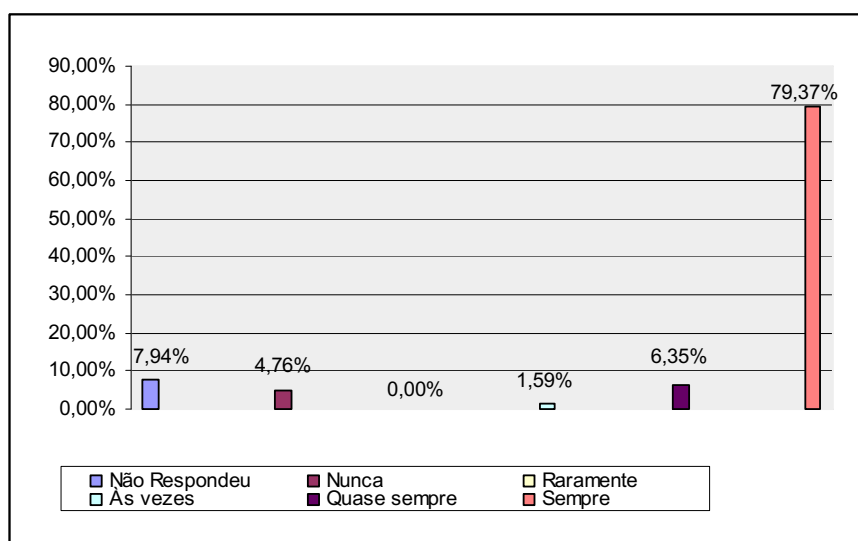
É visível que apenas um pequeno número de pessoas sofreu com discriminação e/ou preconceitos. É um índice satisfatório, diante da quantidade de pessoas que fazem parte do corpo funcional do hospital. Porém, o ideal é que isto não existisse.

#### 4.2.6 Critério VI – Constitucionalismo

No tocante ao constitucionalismo, é verificado o cumprimento das leis trabalhistas e dos demais direitos do empregado, apura também a liberdade de expressar e opinar a respeito de seus trabalhos, e principalmente a divulgação de normas e rotinas da instituição.

##### • *Indicador: Respeito às leis e direitos trabalhistas*

Na análise dos dados, é percebido que 79,37% das pessoas se encontram plenamente satisfeitas quanto a este indicador. Outros 6,35% afirmam ter seus direitos respeitados na maioria das vezes. Apenas 4,76% asseguram nunca ter seus direitos respeitados.

**GRÁFICO 27 – Respeito às leis trabalhistas**

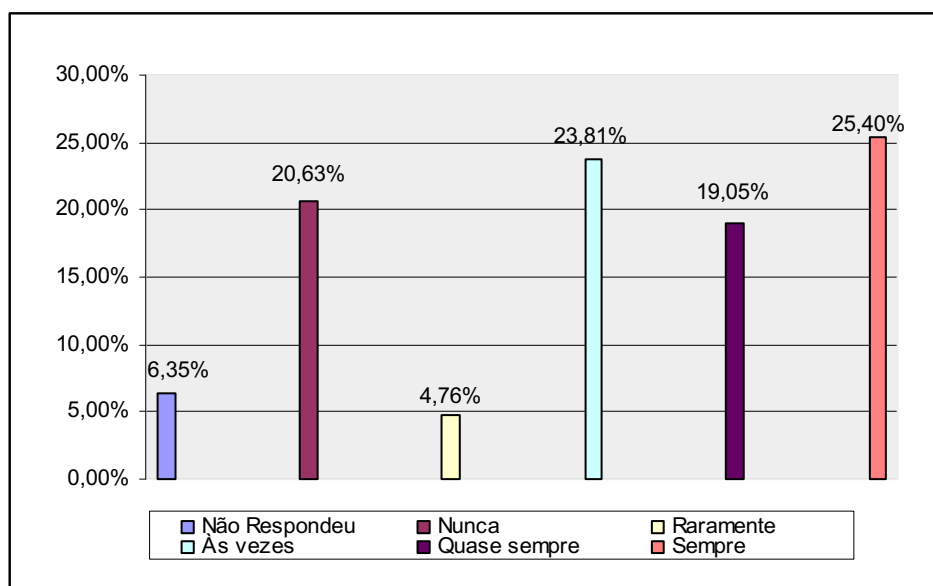
Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

É observado, então, que a instituição preocupa-se em cumprir seus direitos trabalhistas. Por outro lado, estes direitos devem ser cumpridos por todas as organizações, pois é um direito assegurado por lei. O não cumprimento pode acarretar em sanções para a instituição. E bem pior, pode levar à insatisfação dos indivíduos, promovendo uma desmotivação generalizada, e conseqüentemente diminuindo a qualidade do produto ou serviço da empresa.

• *Indicador Liberdade de expressão*

O que será tratado agora é a liberdade de expressar suas opiniões, sugestões, idéias e críticas a respeito do trabalho exercido e da administração da organização, sem que o colaborador sofra penalidades.

O gráfico a seguir demonstra que a maioria (25,40%) sempre possui liberdade, porém todos os outros já sofreram represálias ao exprimir suas observações. Em torno de 19,05% afirma possuir liberdade quase sempre, 23,81% crêem que essa liberdade acontece às vezes, 4,76% dizem que é raro obter liberdade de opinar, e por fim 20,63% afirmam nunca poder expressar suas observações para com seus superiores.

**GRÁFICO 28 - Liberdade de expressar críticas e sugestões aos superiores**

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

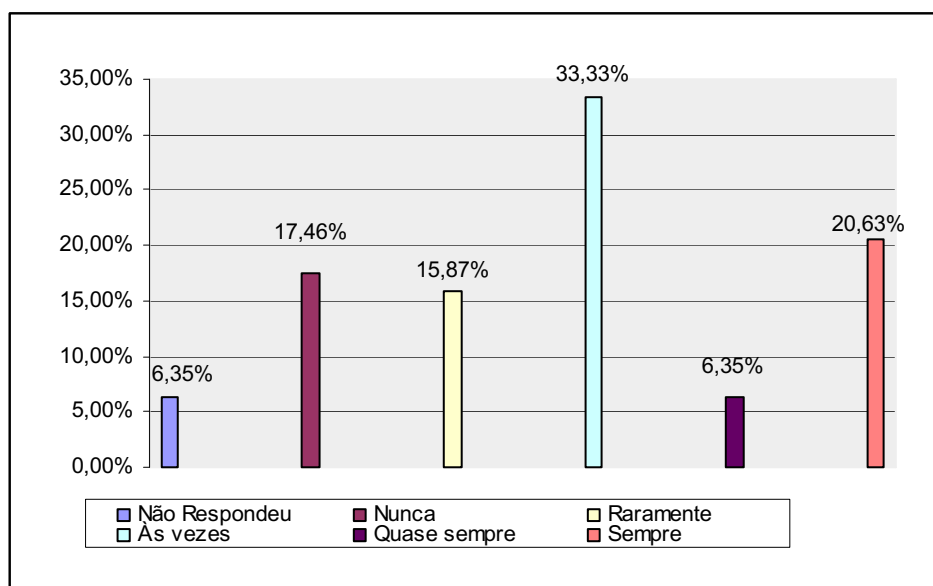
De forma prática, observa-se que, embora a maioria sempre possua liberdade de expressar suas opiniões, 49,20% as omitem pelo menos algumas vezes para evitar opressões. O resultado é uma gestão menos participativa e um menor engajamento dos colaboradores, corroborando com a gestão tradicionalista e centralizadora.

Obter tão grande número de idéias omitidas priva o hospital de realizar uma administração mais eficaz, pois as idéias partem, normalmente, de quem tem maior contato com os pacientes e com os processos de trabalho realizados na organização. Desta forma, a alta administração deixa de saber o que pode modificar para criar uma mudança real e significativa.

• *Indicador: Normas e rotinas*

No que diz respeito a normas e rotinas, estas devem ser claras, bem definidas e bem discutidas dentro da organização, pois indica maior controle e segurança nos processos.

Como é visto no gráfico a seguir 20,63% dos indivíduos sempre discutem as normas e rotinas organizacionais, já 6,36% debatem quase sempre, outros 33,33% tratam o assunto esporadicamente, 15,87% raramente discutem normas e rotinas, e 17,46% nunca falam sobre estes assuntos.

**GRÁFICO 29 - Divulgação e debate das normas e rotinas da empresa**

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Conforme observado acima, apenas 26,98% das pessoas debatem o assunto com muita frequência. Os outros que responderam ao questionário, demonstram que há uma carência na divulgação das normas e rotinas. Com tamanho desconhecimento quanto ao assunto, o número de acidentes e doenças de trabalho podem aumentar gradativamente.

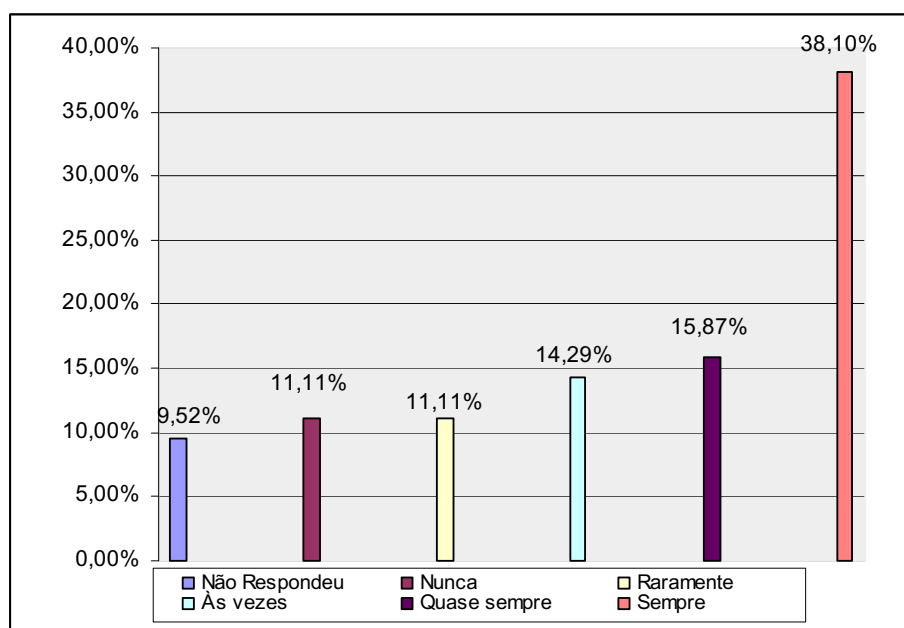
**4.2.7 Critério VII – Trabalho e espaço total da vida**

O sétimo critério de Walton (1974) está relacionado ao equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional do empregado. Da mesma forma que o colaborador não deve misturar trabalho e lazer, a instituição deve estar ciente de que o funcionário necessita de tempo para sua diversão fora do ambiente de trabalho.

• *Indicador: Papel balanceado no trabalho*

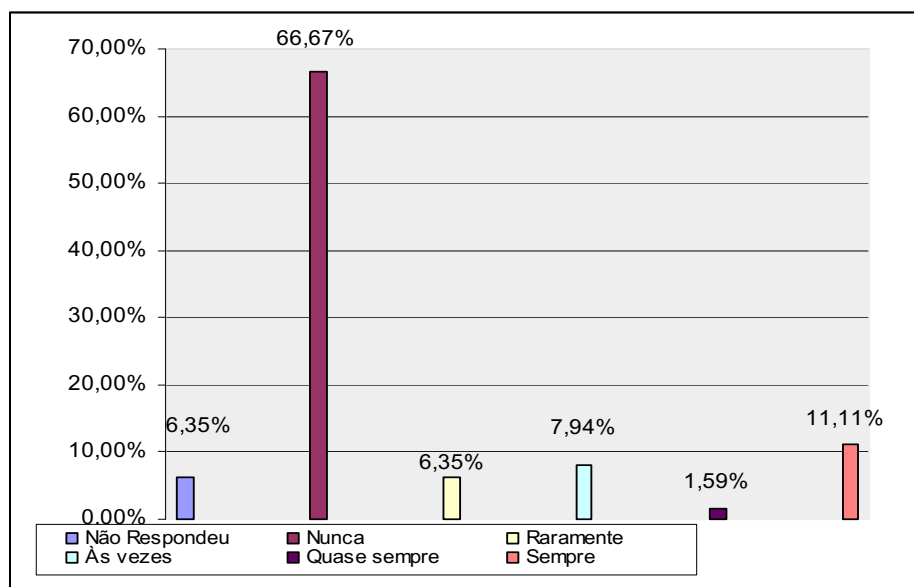
Este Indicador refere-se ao equilíbrio entre o trabalho exercido pelo empregado e outras atividades, como o convívio familiar, o lazer e as atividades pessoais.

Observa-se que 38,10% dos participantes sempre possuem tempo para dedicarem a vida pessoal, outros 15,87% quase sempre compartilham o mesmo prazer. Já 14,29% responderam às vezes, 11,11% raramente e mais 11,11% nunca.

**GRÁFICO 30 - Equilíbrio satisfatório entre trabalho e vida pessoal**

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008

De acordo com o gráfico acima, existe um número representativo de empregados que avaliam haver um equilíbrio satisfatório entre trabalho e vida pessoal, o que é positivo. Porém, mais de 30% dos pesquisados afirmam que este equilíbrio não é frequente, e pode resultar na insatisfação, por prejudicar a vida pessoal do funcionário, o seu rendimento e a própria qualidade de vida no trabalho.

**GRÁFICO 31 - Trabalho prejudica a vida familiar**

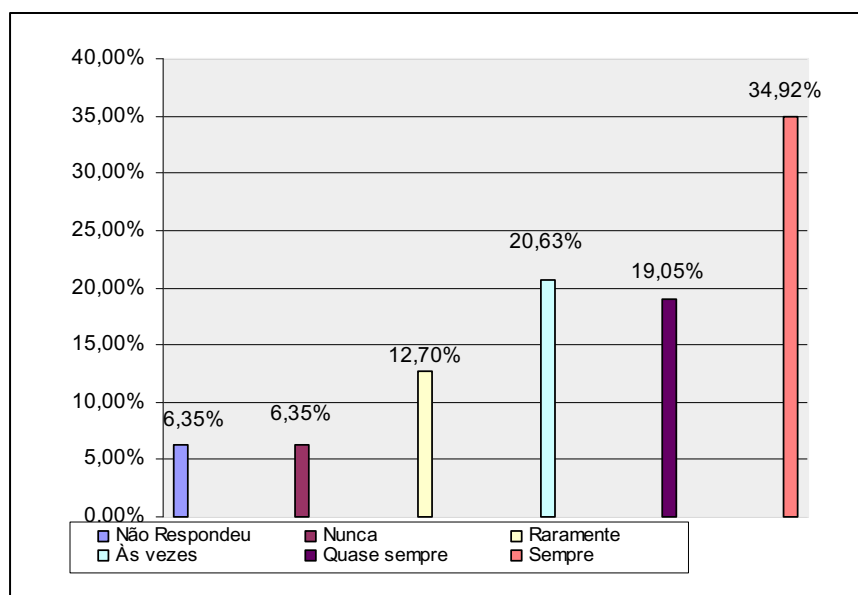
Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

O gráfico 31 ainda nos mostra que 66,67% responderam que o trabalho nunca prejudica a vida familiar, 6,35% acham que acontece raramente, 7,94% responderam às

vezes, 1,59% e 11,11% afirmaram respectivamente que quase sempre e sempre a vida familiar é prejudicada pelo trabalho.

Quanto à disponibilidade de tempo para lazer fora do ambiente de trabalho, 34,92% afirmaram sempre ter tempo necessário, 19,05% disseram quase sempre ter, 20,63% que apenas às vezes, 12,70% raramente e 6,35% indicam que nunca possuem tempo para lazer.

#### GRÁFICO 32 - Disponibilidade de tempo para lazer quando não está no trabalho



Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

É visto que boa parte dos trabalhadores está satisfeita com o tempo para lazer, outra parcela possui lazer somente às vezes, e o percentual de pessoas que não podem dedicar o pouco do seu tempo para a diversão é baixo. Estes valores são positivos, pois ter tempo para repouso e diversão fora do local de trabalho serve para aliviar a fadiga mental e física do colaborador, resultando numa maior produtividade.

É observado, por conseguinte, que há grande satisfação quanto a este critério, pois são poucos indivíduos que acreditam não ter tempo para a família; a grande maioria sempre tem tempo para a vida familiar e possuem equilíbrio satisfatório entre trabalho e vida pessoal; e a maioria pode dedicar uma parcela de seu tempo para o descanso e a diversão.

#### 4.2.8 Critério VIII – Relevância social da vida no trabalho

O último critério do modelo intenta medir a QVT em relação à imagem da organização tanto para si como para a comunidade local, pois a situação pode alterar a auto-estima do colaborador.

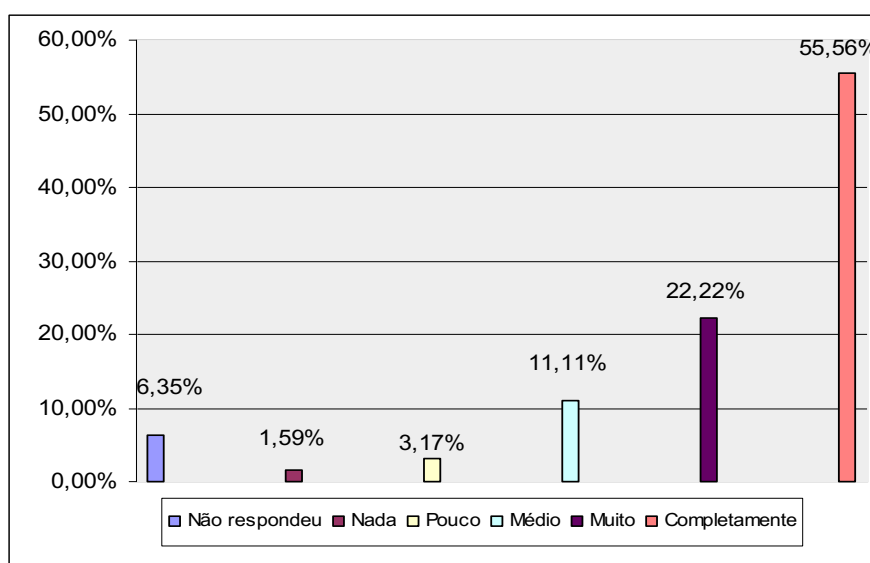


• *Indicador: Imagem da empresa*

Neste indicador, é analisado o orgulho que o colaborador sente em fazer parte do corpo funcional da instituição e a visão dos funcionários sobre a imagem da empresa na comunidade local.

No tocante ao orgulho de dizer onde trabalha, foi constatado que 55,56% responderam se sentir completamente orgulhosos em fazer parte da organização, 22,22% muito orgulhosos, 11,11% disseram que o sentimento é médio, 3,17% afirmaram ser pouco orgulhosos e 1,59% não possuem orgulho algum.

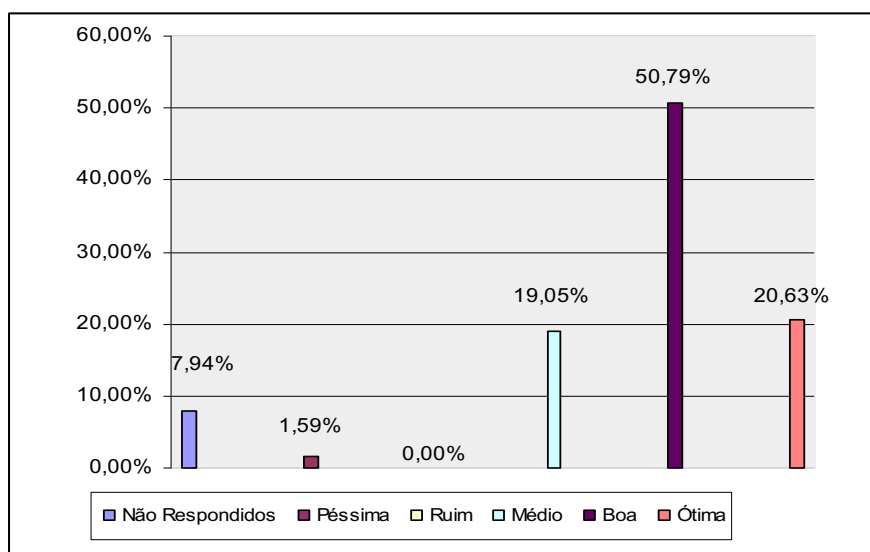
**GRÁFICO 33 - Orgulho de dizer onde trabalha**



Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Desta forma, é percebido um grande número de pessoas orgulhosas em trabalhar na instituição. Este é um motivo crucial para a motivação pessoal, portanto é caracterizado como ponto positivo.

Quanto à imagem da empresa perante à comunidade local, 20,63% a consideram ótima, 50,79% acham boa, 19,05% afirmam ser razoável e apenas 1,59% a avaliam como péssima. Nenhum colaborador julga a imagem da instituição ruim junto à comunidade.

**GRÁFICO 34 - Imagem da empresa junto à comunidade local**

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Como é observada, a grande maioria acredita que o Hospital Pedro I possui uma boa imagem na sociedade local. Este fato dá margem para que o sentimento de orgulho dos empregados cresça, conseqüentemente aumentando a satisfação individual. O resultado dos gráficos 33 e 34 acontece principalmente por causa do caráter beneficente da organização.

**4.2.9 Resultado de cada critério e indicador**

Será exposto abaixo um quadro resumindo a satisfação em cada um dos oito critérios do modelo de Walton (1974) de acordo com a percepção do colaborador, facilitando a compreensão e visualização dos resultados. A apresentação dos resultados será dada através de três sinais, a seta para cima ( $\hat{\uparrow}$ ) indicará que a organização tem um bom grau de satisfação; o seta para baixo ( $\hat{\downarrow}$ ) denominará aqueles indicadores que carecem de maior trabalho; já as setas para ambos os lados ( $\hat{\leftrightarrow}$ ) acontecerá quando a situação for mediana, necessitando atenção, mas não se encontrando em situação crítica; e.

O seta para cima acontecerá quando as duas respostas referentes à maior satisfação tiver porcentagem maior do que 60. Caso seja para baixo, as três respostas relacionadas à menor satisfação somarão mais que 60%. Já a seta para ambos os lados será vista quando for percebido um equilíbrio entre todas as respostas.

**QUADRO 11** – Resumo dos resultados obtidos na pesquisa

Critérios	Indicadores
1. Compensação justa e adequada ↓	Renda adequada ao trabalho ↓ Equidade interna ↔ Equidade externa ↓
2. Condição de trabalho ↑	Jornada de trabalho ↑ Ambiente físico seguro e saudável ↑
3. Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades ↑	Autonomia ↓ Significado da tarefa ↑ Identidade da tarefa ↑ Variedade da habilidade ↑ Retroinformação ↓
4. Oportunidade de crescimento e segurança ↓	Possibilidade de carreira ↓ Crescimento profissional ↓ Segurança de emprego ↔
5. Integração social no trabalho ↑	Relacionamento ↑ Igualdade de oportunidade ↑
6. Constitucionalismo ↓	Respeito às leis e direitos trabalhistas ↑ Liberdade de expressão ↓ Normas e rotinas ↓
7. Trabalho e espaço total da vida ↑	Papel balanceado do trabalho ↑
8. Relevância social da vida no trabalho ↑	Imagem da empresa ↑
<b>RESULTADO FINAL ↑</b>	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008

# **CAPÍTULO 5**

## **Considerações Finais**

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho estudou um tema muito discutido na atualidade, porém ainda é pouco sistematizado em livros. A Qualidade de Vida no Trabalho vem sendo foco de discussões em virtude do novo paradigma, o de reconhecer e valorizar as pessoas, pois seu capital intelectual, agregado a colaboração e ao engajamento podem se tornar vantagens competitivas. Em outras palavras, a QVT objetiva exteriorizar o raciocínio e a cooperação dos indivíduos através do investimento na satisfação do quadro de funcionários.

Mas porque as pessoas podem ser consideradas vantagens competitivas? Tendo em vista que o produto ou serviço é produzido ou executado por pessoas, o prazer em trabalhar vai ter como consequência uma melhoria na qualidade. Logo, a produtividade da empresa aumentará, e esta poderá ser capaz de contratar mais e investir mais nos seus colaboradores. A idéia é criar um ciclo virtuoso que resulte no crescimento organizacional ao tempo que há um desenvolvimento individual dos empregados.

O estudo de caso aconteceu em uma prestadora de serviços de saúde, o Hospital Pedro I. Tendo em vista sua função na sociedade, que é fornecer um atendimento médico filantrópico e voluntário, saber como a empresa que cuida do bem-estar de terceiros está tomando conta da saúde dos clientes internos é no mínimo interessante.

Os critérios que obtiveram resultados negativos foram: a oportunidade de crescimento e segurança; e compensação justa e adequada. O critério constitucionalismo obteve resultado razoável.

Portanto, a QVT global da empresa pode ser enquadrada como positiva, o que vem a responder o problema da pesquisa que era saber como se apresenta a Qualidade de Vida no Trabalho dos colaboradores da instituição estudada.

Observa-se que, quanto às *condições de trabalho*, o ambiente físico seguro e saudável apresentou resultado bem positivo. Já a jornada de trabalho foi mediana, pois grande parte dos pesquisados afirmou voltar cansado para sua casa. O fato está ligado ao tipo de trabalho. Todos estão lidando com pessoas doentes, e com o estresse mais elevado do que o normal. Por se tratar de um hospital filantrópico cuja clientela principal é constituída pelos mais carentes, há um número elevado de pacientes. Para tal problema, pode ser sugerido a criação de uma sala de descanso, com jogos e brincadeiras, ou uma área para lanches coletivos, ou qualquer outro local de sociabilização, onde o colaborador poderá descansar por alguns minutos. Em contra partida, será necessário aumentar o quadro de funcionários, para que possa haver pausas para descanso.

No tocante à *oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades*, é visto que a autonomia é falha. Isto acontece por existir um critério maior de decisões, já que em um hospital, o trabalho está relacionado a vida dos pacientes. Porém, a retroinformação pode ser tratada com mais firmeza, começando pela conscientização dos gestores e dos chefes de departamentos, para que haja controle, conferência e retroinformação.

Na *integração social no trabalho*, os dois indicadores foram enquadrados como positivos. Fato muito importante, pois dentro de qualquer organização haverá relacionamentos interpessoais que tornem o trabalho mais satisfatório. Outro ponto a atentar-se é o da imparcialidade no tratamento, dando o sentido de justiça igualitária, já que a organização demonstrou que também possui este ponto forte.

No quesito *trabalho e espaço total da vida*, foi percebido um ótimo balanceamento entre vida pessoal e vida profissional. Fato muito importante a ser percebido por todas as empresas, em virtude da necessidade do indivíduo manter uma vida fora do trabalho, como constituir família, sair para se divertir, poder tirar tempo para repouso, enfim, inúmeros afazeres que resultam na satisfação das pessoas.

Referente à *relevância social da vida no trabalho*, a empresa demonstra uma imagem muito positiva, característica esta atribuída ao fato de ser uma instituição filantrópica. Grande maioria dos pesquisados tem orgulho de dizer onde trabalha.

No que diz respeito às *oportunidades de crescimento e segurança*, é observado um resultado negativo, evidenciando a necessidade de mudanças nesta área. O indicador crescimento profissional demonstra que a empresa carece de treinamentos para melhorar as técnicas relacionadas à qualidade dos serviços. Já no indicador possibilidade de carreira, é visto a necessidade de planos de carreira e desenho de cargos para acentuar a possibilidade de crescimento dentro da organização.

Quanto à *compensação justa e adequada*, observa-se que muitos integrantes da organização acreditam fazer mais do que recebe. Neste caso, seria necessário uma melhor definição das responsabilidades de cada setor (e portanto, de cada colaborador), ou até mesmo aumentar as contratações. Outro ponto crítico é a equidade interna. É perceptível que alguns empregados acreditam que outros recebem mais do que deveria, acentuando a existência de injustiça quanto aos salários.

No tocante ao *Constitucionalismo*, é percebido que a gerência e a alta gerência não dão abertura para que os colaboradores expressem suas idéias. Para que isto ocorra, será necessário um trabalho de conscientização, para que haja uma maior facilidade de

comunicação de idéias, e portanto, criação de conhecimento. As normas e rotinas também carecem de melhores divulgações na empresa.

Em síntese, o que se pode sugerir de reformas na administração é:

- Conscientizar a alta administração e as gerências dos setores sobre a importância do compartilhamento de idéias e a retroinformação, a fim de reestruturar a cultura organizacional;
- Criar sistemas de controle mensuráveis, para que seja possível cada indivíduo ver seu resultado, e assim receber as devidas retroinformações;
- Instaurar reuniões periódicas, a fim de discutir o andamento da organização, novas idéias e observações;
- Melhorar os processos de trabalho dos vários setores, para que haja um enxugamento de tarefas suplementares, e direcionando-as para setores mais ociosos, desde que seja possível tal mudança;
- Desenvolver uma descrição de cargos, a fim de todos saberem quais trabalhos é da competência de que colaborador;
- Avaliar e classificar os cargos, a fim de criar um plano de carreira;
- Incentivar os colaboradores a serem promovidos através do desenvolvimento pessoal;
- Fornecer treinamentos periódicos sobre segurança e novos métodos de trabalho;
- Melhorar os benefícios extras;
- Fazer um programa de voluntariado;
- Fazer parcerias com universidades, faculdades e escolas da área de saúde, para o desenvolvimento de um hospital-escola;
- Se mesmo assim ainda for necessário, aumentar o quadro de funcionários.

Porém o mais importante de todas as sugestões é *fazer*. Pois pensar sem ter a atitude é irrelevante.

## **Referências Bibliográficas**



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Maria Margarida de. *Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ARAÚJO, Luiz César G. de. *Gestão de Pessoas - Estratégias e Integração Organizacional*. São Paulo: Atlas, 2006

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Campus. 2008. 560 p.

FERNANDES, Eda Conte. *Qualidade de Vida no Trabalho*. Salvador: Casa da Qualidade. 1996. ISBN 85-85651-13-X

FISCHER, Rosa Maria ; FLEURY, Maria Tereza Leme . *Gestão de pessoas: Os Desafios de aproximar a teoria da prática e vice-versa*. Revista Eletrônica RAUSP. Revista de Administração, São Paulo, v. 33, nº 1, p. 90-94, janeiro-março de 1998. Disponível em: <[http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=255](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=255)>. Acesso em: 05 jan. 2009

KARPINSKI, David; STEFANO, Silvio Roberto. Qualidade de vida no trabalho. *Qualidade de Vida no Trabalho e Satisfação um Estudo de Caso no Setor Atacadista de Beneficiamento de Cereais*. Revista Eletrônica Lato Sensu. Ano 3, nº1, p. 1-23, março de 2008. Disponível em: <[http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista\\_Pos/P%C3%A1ginas/3%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/31-Ed3\\_CS-QualidadeTr.pdf](http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/3%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/31-Ed3_CS-QualidadeTr.pdf)>. Acesso em: 10 dez. 2008

MENSHHEIN, Rafael M. Hierarquia das necessidades. *Maslow e o Marketing*. ago, 2007. Admtoday. Disponível em: <<http://www.admtoday.com/tag/hierarquia+de+necessidades>>. Acesso em: 20 jan. 2009

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MELLO, Monica Seixas de Oliveira. *Qualidade de Vida no Trabalho e Motivação*. Revista Eletrônica Agathos. Blumenau, SC, Ano 2, nº2, p. 1-12, 2006. Disponível em: <<http://www.assevim.edu.br/agathos/>>. Acesso em: 10 dez. 2008

PEREIRA, Ivo Studart. *Mundo e Sentido na Obra de Viktor Frankl*. Revista Eletrônica Psico. Ano 4, Volume 39, Nº 2, p. 159-165, 2008. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/revistapsico/ojs/index.php/revistapsico/issue/view/298>>. Acesso em: 03 fev. 2009

RODRIGUES, Marcus Vinícius. *Qualidade de Vida no Trabalho – Evolução e Análise no Nível Gerencial*. Petrópolis: Vozes. 2007

SANTOS, Antônio Raimundo dos. *Metodologia Científica: A Construção do Conhecimento*. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SOUZA, Ailton Elisiário de. *Memorial Maçônico de Campina Grande: 8 décadas e mais de regeneração campinense*. Campina Grande: [s.n.]. 2006

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2007

# Apêndices

## APÊNDICE A

### Questionário – Qualidade de Vida no Trabalho no Hospital Pedro I

#### Prezado Colaborador (a):

Este questionário tem a finalidade de coletar dados para a elaboração do relatório final de pesquisa em Administração da Universidade Federal de Campina Grande. Tais informações serão utilizadas unicamente para fins acadêmicos, e serão mantidas em total sigilo. Desde já, agradecemos sua colaboração.

#### 1. Perfil do Entrevistado:

##### 1.1 Sexo:

Masculino  Feminino

##### 1.2 Idade

até 20 anos  entre 21 e 30 anos  
 entre 31 e 40 anos  acima de 41 anos

##### 1.3 Grau de Instrução

Ensino fundamental incompleto  Ensino fundamental completo  
 Ensino médio incompleto  Ensino médio completo  
 Ensino Superior Incompleto  Ensino superior completo

##### 1.4 Tempo de trabalho na empresa

De 0 a 6 meses  De 6 meses a 1 ano  
 De 1 ano a 3 anos  Mais de 3 anos

#### 2. Questões indicativas de Qualidade de Vida no Trabalho:

2.1 Você considera justo o seu salário levando-se em conta as funções que você executa na empresa?

Completamente  Muito  Médio  Pouco  Nada

2.2 Além do seu salário, a empresa oferece benefícios extras como assistência médica, odontológica, alimentação?

Sempre  Quase Sempre  Às Vezes  Raramente  Nunca

2.3 Existe diferença salarial entre os empregados que executam as mesmas funções na Empresa?

Completamente  Muito  Médio  Pouco  Nada

2.4 Você acredita que o seu salário é equivalente aos de profissionais da mesma área que trabalham em outras empresas?

Completamente  Muito  Médio  Pouco  Nada

2.5 Seu tempo de trabalho é suficiente para a execução de suas tarefas?

Sempre  Quase Sempre  Às Vezes  Raramente  Nunca

2.6 Você acha sua jornada de trabalho cansativa ou estressante?

Sempre    Quase Sempre    Às Vezes    Raramente    Nunca

2.7 Como você considera as condições ambientais de trabalho:

a) Iluminação

Ótimo    Bom    Razoável    Ruim    Péssimo

b) Higiene

Ótimo    Bom    Razoável    Ruim    Péssimo

c) Ventilação

Ótimo    Bom    Razoável    Ruim    Péssimo

d) Organização

Ótimo    Bom    Razoável    Ruim    Péssimo

e) Ruído

Ótimo    Bom    Razoável    Ruim    Péssimo

f) Poeira

Ótimo    Bom    Razoável    Ruim    Péssimo

2.8 São utilizados equipamentos e técnicas de proteção e segurança na empresa?

Sempre    Quase Sempre    Às Vezes    Raramente    Nunca

2.9 Você se sente seguro e saudável em seu ambiente de trabalho?

Sempre    Quase Sempre    Às Vezes    Raramente    Nunca

2.10 Para decidir o que e como fazer seu trabalho, você necessita de autorização de seu superior?

Sempre    Quase Sempre    Às Vezes    Raramente    Nunca

2.11 Você é feliz com o trabalho que você executa?

Completamente    Muito    Médio    Pouco    Nada

2.12 Você se considera uma pessoa importante para que a empresa alcance seus objetivos?

Completamente    Muito    Médio    Pouco    Nada

2.13 O trabalho que você desenvolve permite a utilização de seu conhecimento, experiência e habilidades?

Sempre    Quase Sempre    Às Vezes    Raramente    Nunca

2.14 A empresa reconhece e valoriza os seus acertos e de seus colegas?

Sempre    Quase Sempre    Às Vezes    Raramente    Nunca

2.15 Você tem chances de promoção na empresa?

Sempre    Quase Sempre    Às Vezes    Raramente    Nunca

2.16 A empresa investe no treinamento de seus funcionários?

Constantemente    Muito    Médio    Pouco    Nada

2.17 A empresa estimula você a sempre estar estudando?

Sempre    Quase Sempre    Às Vezes    Raramente    Nunca

2.18 Os seus superiores apontam erros cometidos por você de forma objetiva e clara?

Sempre    Quase Sempre    Às Vezes    Raramente    Nunca

2.19 Você sente segurança quanto a sua permanência na empresa?

Sempre     Quase Sempre     Às Vezes     Raramente     Nunca

2.20 Como você considera o seu relacionamento com as pessoas que você convive e se relaciona no local de seu trabalho?

Ótimo     Bom     Razoável     Ruim     Péssimo

2.21 Você já se sentiu de alguma forma desrespeitado por sua chefia?

Sempre     Quase Sempre     Às Vezes     Raramente     Nunca

2.22 Existe discriminação (sexo, raça, religião cor etc) na empresa?

Sempre     Quase Sempre     Às Vezes     Raramente     Nunca

2.23 Os direitos trabalhistas são respeitados pela empresa (13º salário, férias, Carteira assinada etc)?

Sempre     Quase Sempre     Às Vezes     Raramente     Nunca

2.24 Você se sente a vontade para fazer críticas e sugestões sem medo de receber punições?

Sempre     Quase Sempre     Às Vezes     Raramente     Nunca

2.25 O conjunto de normas e rotinas são bem divulgadas e debatidas entre os funcionários e a empresa?

Sempre     Quase Sempre     Às Vezes     Raramente     Nunca

2.26 A empresa possibilita um equilíbrio satisfatório entre trabalho e vida pessoal?

Sempre     Quase Sempre     Às Vezes     Raramente     Nunca

2.27 O trabalho prejudica sua vida familiar?

Sempre     Quase Sempre     Às Vezes     Raramente     Nunca

2.28 Quando você não está no trabalho, você tem tempo para o lazer?

Sempre     Quase Sempre     Às Vezes     Raramente     Nunca

2.29 Você tem orgulho de dizer onde trabalha?

Completamente     Muito     Médio     Pouco     Nada

2.30 Como é a imagem da empresa na comunidade local?

Ótimo     Bom     Razoável     Ruim     Péssimo

2.31 Você sente vontade de trocar de emprego?

Sempre     Quase Sempre     Às Vezes     Raramente     Nunca

Espaço reservado para Comentários e Sugestões:

---

---

---

## APÊNDICE B

### *Tabelas com a distribuição dos dados obtidos na pesquisa*

**TABELA 01** – Distribuição por sexo

Sexo	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Não Responderam	6	3,17%
Feminino	135	71,43%
Masculino	48	25,40%
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

**TABELA 02** – Distribuição por faixa etária

Faixa Etária	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Até 20 anos	3	1,59%
Entre 21 e 30 anos	36	19,05%
Entre 31 e 40 anos	48	25,40%
Acima de 41 anos	102	53,97%
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

**TABELA 03** – Distribuição por grau de instrução

Grau de Instrução	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Não Responderam	12	6,35%
Ensino Fundamental incompleto	27	14,29%
Ensino Fundamental completo	24	12,70%
Ensino Médio incompleto	30	15,87%
Ensino Médio completo	45	23,81%
Ensino Superior incompleto	15	7,94%
Ensino Superior completo	36	19,05%
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

**TABELA 04** – Distribuição por tempo de trabalho na empresa

Tempo de trabalho na empresa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
De 0 a 6 meses	6	3,17%
De 6 meses a 1 ano	6	3,17%
De 1 ano a 3 anos	6	3,17%
Mais de 3 anos	171	90,48%
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

**TABELA 05** – Distribuição sobre compatibilidade do salário com as tarefas executadas

<b>Você considera justo o seu salário levando-se em conta as funções que você executa na empresa?</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Nada	24	12,70%
Pouco	60	31,75%
Razoável	63	33,33%
Muito	15	7,94%
Completamente	27	14,29%
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

**TABELA 06** – Distribuição por utilização de benefícios extras salariais

<b>Além do seu salário, a empresa oferece benefícios extras como assistência médica, odontológica, alimentação?</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Não responderam	6	3,17%
Nunca	120	63,49%
Raramente	12	6,35%
Às vezes	27	14,29%
Quase sempre	6	3,17%
Sempre	18	9,52%
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

**TABELA 07** – Distribuição sobre equiparação salarial com os colegas de trabalho

<b>Existe diferença salarial entre os empregados que executam as mesmas funções na empresa?</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Não responderam	6	3,17%
Nunca	120	63,49%
Raramente	12	6,35%
Às vezes	27	14,29%
Quase sempre	6	3,17%
Sempre	18	9,52%
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

**TABELA 08** – Distribuição sobre a equidade salarial externa

<b>Em relação às empresas do mesmo ramo de atuação, você considera justa a sua remuneração?</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Não responderam	12	6,35%
Nada/Péssima/Nunca	39	20,63%
Pouco/Ruim/Raramente	24	12,70%
Médio/Razoável/Às vezes	54	28,57%
Muito/Boa/Quase sempre	15	7,94%
Constantemente/Ótima/Sempre	45	23,81%
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.



**TABELA 09** – Distribuição sobre o tempo de trabalho ser suficiente para a realização das tarefas

Seu tempo de trabalho é suficiente para a execução de suas tarefas?	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Não Respondidos	9	4,76%
Nunca	15	7,94%
Raramente	3	1,59%
Às vezes	39	20,63%
Quase sempre	42	22,22%
Sempre	81	42,86%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

**TABELA 10** – Distribuição sobre a jornada de trabalho ser cansativa

Você acha sua jornada de trabalho cansativa?	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Não Respondidos	18	9,52%
Nunca	96	50,79%
Raramente	27	14,29%
Às vezes	42	22,22%
Quase sempre	6	3,17%
Sempre	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

**TABELA 11** – Distribuição sobre as condições ambientais de trabalho

Como você considera as condições ambientais de trabalho?	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
<b>Iluminação</b>		
Péssima	0	0%
Ruim	9	5%
Médio	72	38%
Boa	72	38%
Ótima	36	19%
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100%</b>
<b>Higiene</b>		
Péssima	6	3%
Ruim	3	2%
Médio	54	29%
Boa	78	41%
Ótima	48	25%
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100%</b>
<b>Ventilação</b>		
Não Respondidos	3	2%
Péssima	27	14%
Ruim	30	16%
Médio	42	22%
Boa	51	27%
Ótima	36	19%
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100%</b>

<b>Organização</b>		
Não Respondidos	6	3%
Péssima	12	6%
Ruim	15	8%
Médio	54	29%
Boa	72	38%
Ótima	30	16%
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100%</b>
<b>Poeira</b>		
Não Respondidos	0	0%
Péssima	27	14%
Ruim	9	5%
Médio	75	40%
Boa	63	33%
Ótima	15	8%
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100%</b>
<b>Ruídos</b>		
Não Respondidos	3	2%
Péssima	30	16%
Ruim	3	2%
Médio	87	46%
Boa	51	27%
Ótima	15	8%
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

**TABELA 12** – Distribuição sobre a utilização de equipamentos e técnicas de segurança

<b>São utilizados equipamentos e técnicas de segurança na empresa?</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Não Respondidos	18	9,52%
Nunca	9	4,76%
Raramente	9	4,76%
Às vezes	48	25,40%
Quase sempre	36	19,05%
Sempre	69	36,51%
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

**TABELA 13** – Distribuição sobre o funcionário se sentir seguro e saudável no ambiente de trabalho

<b>Você se sente seguro e saudável em seu ambiente de trabalho?</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Não Respondidos	3	1,59%
Nunca	30	15,87%
Raramente	9	4,76%
Às vezes	48	25,40%
Quase sempre	42	22,22%
Sempre	57	30,16%
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

**TABELA 14** – Distribuição sobre o recebimento de autorização superior para decidir o que e como fazer o trabalho diário

<b>Para decidir o que e como fazer seu trabalho, você necessita de autorização de seu superior?</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Não Respondidos	3	1,59%
Nunca	12	6,35%
Raramente	9	4,76%
Às vezes	51	26,98%
Quase sempre	36	19,05%
Sempre	78	41,27%
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

**TABELA 15** – Distribuição sobre o sentimento de felicidade com o trabalho que executa

<b>Você é feliz com o trabalho que você executa?</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Não respondidos	3	1,59%
Nada	3	1,59%
Pouco	6	3,17%
Médio	18	9,52%
Muito	72	38,10%
Completamente	87	46,03%
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

**TABELA 16** – Distribuição sobre o funcionário se sentir importante para que a empresa alcance seus objetivos

<b>Você se considera uma pessoa importante para que a empresa alcance seus objetivos?</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Não respondidos	6	3,17%
Nada	12	6,35%
Pouco	9	4,76%
Médio	9	4,76%
Muito	69	36,51%
Completamente	84	44,44%
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

**TABELA 17** – Distribuição sobre a utilização do conhecimento, experiência e habilidades no desenvolvimento do trabalho

O trabalho que você desenvolve permite a utilização de seu conhecimento, experiência e habilidades?	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Não Responderam	6	3,17%
Nunca	3	1,59%
Raramente	0	0,00%
Às vezes	6	3,17%
Quase sempre	33	17,46%
Sempre	141	74,60%
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

**TABELA 18** – Distribuição sobre a avaliação quanto ao desempenho e desenvolvimento do trabalho

Os seus superiores apontam erros cometidos por você de forma objetiva e clara?	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Não Responderam	6	3,17%
Nunca	21	11,11%
Raramente	36	19,05%
Às vezes	36	19,05%
Quase sempre	27	14,29%
Sempre	63	33,33%
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

**TABELA 19** – Distribuição sobre a avaliação quanto ao desempenho e desenvolvimento do trabalho

A empresa reconhece e valoriza os seus acertos e de seus colegas?	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Não Responderam	9	4,76%
Nunca	42	22,22%
Raramente	21	11,11%
Às vezes	78	41,27%
Quase sempre	15	7,94%
Sempre	24	12,70%
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

**TABELA 20** – Distribuição sobre as chances de promoção na empresa

<b>Você tem chances de promoção na Empresa?</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Não Responderam	9	4,76%
Nunca	69	36,51%
Raramente	30	15,87%
Às vezes	18	9,52%
Quase sempre	24	12,70%
Sempre	39	20,63%
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

**TABELA 21** – Distribuição sobre o investimento da empresa no treinamento de seus funcionários

<b>A empresa investe no treinamento de seus funcionários?</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Não Responderam	12	6,35%
Nada	81	42,86%
Pouco	54	28,57%
Médio	30	15,87%
Muito	3	1,59%
Constantemente	9	4,76%
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

**TABELA 22** – Distribuição sobre se a empresa estimula seus funcionários a estudar

<b>A empresa estimula você a sempre estar estudando?</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Não Responderam	3	1,59%
Nunca	84	44,44%
Raramente	21	11,11%
Às vezes	36	19,05%
Quase sempre	15	7,94%
Sempre	30	15,87%
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

**TABELA 23** – Distribuição sobre a segurança em relação à permanência no emprego

<b>Você sente segurança quanto a sua permanência na Empresa?</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Não Responderam	3	1,59%
Nunca	18	9,52%
Raramente	18	9,52%
Às vezes	42	22,22%
Quase sempre	33	17,46%
Sempre	75	39,68%
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

**TABELA 24** – Distribuição sobre o relacionamento com os colegas de trabalho

<b>Como você considera o seu relacionamento com as pessoas que você convive e se relaciona no local de seu trabalho?</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Não Responderam	21	11,11%
Péssimo	0	0,00%
Ruim	0	0,00%
Razoável	27	14,29%
Bom	78	41,27%
Ótimo	63	33,33%
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

**TABELA 25** – Distribuição sobre o desrespeito de superiores com os funcionários

<b>Você já se sentiu de alguma forma desrespeitado por sua chefia?</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Não Responderam	12	6,35%
Nunca	90	47,62%
Raramente	30	15,87%
Às vezes	42	22,22%
Quase sempre	15	7,94%
Sempre	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

**TABELA 26** – Distribuição sobre preconceito e/ou discriminação dentro da empresa

<b>Existe preconceito ou discriminação de qualquer espécie na Empresa?</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Não Responderam	12	6,35%
Nunca	105	55,56%
Raramente	24	12,70%
Às vezes	36	19,05%
Quase sempre	6	3,17%
Sempre	6	3,17%
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

**TABELA 27** – Distribuição sobre se os direitos trabalhistas são respeitados pela empresa

<b>Os direitos trabalhistas são respeitados pela empresa (13º salário, férias, Carteira assinada, etc.)?</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Não Responderam	15	7,94%
Nunca	9	4,76%
Raramente	0	0,00%
Às vezes	3	1,59%
Quase sempre	12	6,35%
Sempre	150	79,37%
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

**TABELA 28** – Distribuição sobre liberdade de expressar críticas e sugestões aos superiores

<b>Você se sente a vontade para fazer críticas e sugestões sem medo de receber punições?</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Não Responderam	12	6,35%
Nunca	39	20,63%
Raramente	9	4,76%
Às vezes	45	23,81%
Quase sempre	36	19,05%
Sempre	48	25,40%
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

**TABELA 29** – Distribuição sobre a divulgação e debate das normas e rotinas da empresa

<b>O conjunto de normas e rotinas são bem divulgadas e debatidas entre os funcionários e a empresa?</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Não Responderam	12	6,35%
Nunca	33	17,46%
Raramente	30	15,87%
Às vezes	63	33,33%
Quase sempre	12	6,35%
Sempre	39	20,63%
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

**TABELA 30** – Distribuição sobre equilíbrio satisfatório entre trabalho e vida pessoal

<b>A empresa possibilita um equilíbrio satisfatório entre trabalho e vida pessoal?</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Não Responderam	18	9,52%
Nunca	21	11,11%
Raramente	21	11,11%
Às vezes	27	14,29%
Quase sempre	30	15,87%
Sempre	72	38,10%
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

**TABELA 31** – Distribuição sobre se o trabalho prejudica a vida familiar

<b>O trabalho prejudica sua vida familiar?</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Não Responderam	12	6,35%
Nunca	126	66,67%
Raramente	12	6,35%
Às vezes	15	7,94%
Quase sempre	3	1,59%
Sempre	21	11,11%
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.



**TABELA 32** – Distribuição sobre disponibilidade de tempo para lazer

<b>Quando você não está no trabalho, você tem tempo para o lazer?</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Não Responderam	12	6,35%
Nunca	12	6,35%
Raramente	24	12,70%
Às vezes	39	20,63%
Quase sempre	36	19,05%
Sempre	66	34,92%
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

**TABELA 33** – Distribuição sobre sentir orgulho de dizer onde trabalha

<b>Você tem orgulho de dizer onde trabalha?</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Não responderam	12	6,35%
Nada	3	1,59%
Pouco	6	3,17%
Médio	21	11,11%
Muito	42	22,22%
Completamente	105	55,56%
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

**TABELA 34** – Distribuição sobre a imagem da empresa junto à comunidade local

<b>Como é a imagem da empresa na comunidade local?</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Não responderam	15	7,94%
Péssima	3	1,59%
Ruim	0	0,00%
Médio	36	19,05%
Boa	96	50,79%
Ótima	39	20,63%
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.