



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 NA  
GRÁFICA IMPRIMINDO O FUTURO NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE  
-PB**

**Nicelle Ribeiro Caetano**

Campina Grande – 2009

Nicelle Ribeiro Caetano

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA  
GRÁFICA IMPRIMINDO O FUTURO NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE  
– PB**

Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em Administração de Empresa da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Suzanne Érica Nóbrega Correia, Msc

Campina grande – 2009

## COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

---

Nicelle Ribeiro Caetano  
**Aluna**

---

Suzane Érica Nóbrega Correia  
**Professora orientadora**

---

Eliane Ferreira Martins  
**Coordenadora de Estágio Supervisionado**

Campina Grande - 2009

Nicelle Ribeiro Caetano

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA  
GRÁFICA IMPRIMINDO O FUTURO NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE  
– PB**

---

Suzanne Érica Nóbrega Correia  
Professora Orientadora

---

Hildegardes Santos de Oliveira  
Examinador

---

Vinícius Farias Moreira  
Examinador

Campina Grande – 2009

## AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus que me deu oportunidade e perseverança para alcançar os objetivos que tracei para a minha vida.

Agradeço aos meus pais que sempre estiveram ao meu lado, me apoiando em cada uma das decisões que sempre precisei tomar. Pelo exemplo de amor incondicional, de força para vencer os obstáculos, pela dedicação, pelas palavras certas nas horas em que mais precisava, pelos ‘sim’ que me permitiram realizar o que eu desejava e pelos ‘não’ que me fizeram buscar respostas positivas com meus próprios esforços.

Agradeço aos meus familiares, em especial às minhas tias que sempre me deram o apoio necessário para eu chegar mais longe.

Aos meus padrinhos, Diniz e Dolores, que mesmo estando longe foram de fundamental importância para me sentir uma pessoa feliz e amada.

Às minhas amigas de faculdade, Bia, Dany, Heliane, Kalina, Karol, Katiane, Manú, Nanda e Simone, que me deram a honra de construir verdadeiras amizades ao longo desses anos na faculdade e me deram o grande presente de fazer parte da vida de cada uma delas.

Aos demais amigos e amigas que sempre estiveram me incentivando e apoiando, meu carinho e gratidão.

A todos os professores e funcionários que me ajudaram de alguma maneira e, em especial aos professores que além de me auxiliarem na minha formação acadêmica, me ajudaram a me tornar um ser humano melhor.

Agradeço a minha orientadora, professora Suzanne, por tudo que me ensinou nesse período de estágio, pela atenção e pela dedicação.

A empresa e a cada pessoa que colaborou para que essa pesquisa se realizasse.

CAETANO, Nicelle Ribeiro. **Qualidade de Vida no Trabalho: Um estudo de caso na Gráfica Imprimindo o Futuro, na cidade de Campina Grande – PB.** 73 p. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, 2009.

## RESUMO

Em um mercado cada vez mais competitivo e globalizado, as organizações têm nas pessoas o seu maior diferencial. Surge então o interesse na satisfação dos empregados e sua Qualidade de Vida no Trabalho, com vistas a garantir melhor desempenho organizacional. Este trabalho de pesquisa teve como objetivo geral analisar os aspectos referentes à Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários da gráfica Imprimindo o Futuro na cidade de Campina Grande – PB. O modelo teórico escolhido para a concretização do estudo foi o modelo de avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho de Richard Walton, composto de oito critérios (dimensões) cada um com seus respectivos indicadores. Além de ser o único que enfatiza questões elementares à realização do trabalho priorizando os fatores higiênicos, condições físicas, aspectos relacionados à segurança e à remuneração, não desconsidera os demais elementos citados por outros estudiosos. Para cada um dos critérios do modelo, a pesquisa buscou determinar o grau de satisfação dos funcionários, verificando se eles são ou não são adequados às necessidades e/ou expectativas. Este trabalho trata ainda da importância da aplicação da QVT nas empresas, dos seus conceitos e do seu processo evolutivo para que se possa melhor avaliar os resultados obtidos na pesquisa. Quanto à metodologia utilizada, foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo. O instrumento de coleta de informações utilizado foi um questionário estruturado, aplicado junto aos funcionários da empresa. No que se refere aos resultados obtidos, observa-se que existem diversos pontos críticos de insatisfação dos funcionários quanto a sua Qualidade de Vida no Trabalho, o que demonstra a necessidade de reformulação da filosofia e política de recursos humanos por parte da empresa.

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

CAETANO, Nicelle Ribeiro. **Quality of working life: a case study in the Gráfica Imprimindo o Futuro, in Campina Grande – PB.** 73 p. Report of supervised Period of training (Bacharel in Administration) – Federal University of Campina Grande, 2009.

### ABSTRACT

In a competitive and globalized world like never before, organizations have in people their biggest differential. Then, the interest for their satisfaction and Quality of Working Life emerged, in way to guarantee better organizational performances. This research paper had as prime objective analyze the aspects related to the Quality Working Life of the employees of Gráfica Imprimindo o Futuro, Located in the city of Campina Grande – PB. The chosen Model for realization of this study came from the Richard Walton's model that covers 8 (eight) criterions, each one with their respective indicators. It includes elementary questions to job execution, prioritizing hygienic questions, physical conditions, aspects related to security and remuneration without disrespect other elements mentioned by other theorists. For each one of the criterions, the research tried to determinate the satisfaction level of the employees, verifying if they are or not suitable to their needs and/or expectations. This work is also about the importance of implementing QVT in business companies, their concepts and the evolutionary process to allow a better evaluate of the results obtained in the research. About the used methodology, a research of descriptive and explorer character was carried through. The instrument used to collect information was a formal questionnaire, applied to each of the company's employees. Referring to results, concluded that are many critical points of dissatisfaction of the employees' Quality of Working Life, demonstrating the need of human resources Politics and philosophy reformulation.

Key words: Quality of Working Life, Satisfaction, Walton's model.

**LISTA DE QUADROS**

<b>QUADRO 1</b> – Fatores motivacionais, segundo Maslow.....	19
<b>QUADRO 2</b> – Fatores motivacionais, segundo Herzberg.....	21
<b>QUADRO 3</b> – Fatores higiênicos, segundo Herzberg.....	21
<b>QUADRO 4</b> – Evolução do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho.....	25
<b>QUADRO 5</b> – Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho.....	32
<b>QUADRO 6</b> – Categorias conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho.....	38
<b>QUADRO 7</b> – Resumo dos resultados obtidos na pesquisa.....	63



**LISTA DE GRÁFICOS**

<b>GRÁFICO 1</b> – Sexo.....	46
<b>GRÁFICO 2</b> – Faixa Etária.....	47
<b>GRÁFICO 3</b> – Estado Civil.....	48
<b>GRÁFICO 4</b> – Índice de Escolaridade.....	49
<b>GRÁFICO 5</b> – Tempo de Trabalho na Empresa.....	49
<b>GRÁFICO 6</b> – Compensação Justa e Adequada.....	51
<b>GRÁFICO 7</b> – Condições de Trabalho.....	53
<b>GRÁFICO 8</b> – Condições Ambientais de Trabalho.....	55
<b>GRÁFICO 9</b> – Nível de Estresse.....	56
<b>GRÁFICO 10</b> – Oportunidade de Uso e Desenvolvimento de Capacidades.....	57
<b>GRÁFICO 11</b> – Avaliação, <i>Feedback</i> e Autonomia.....	58
<b>GRÁFICO 12</b> – Oportunidade de Crescimento e Segurança.....	59
<b>GRÁFICO 13</b> – Chance de Promoção na Empresa.....	61
<b>GRÁFICO 14</b> – Relacionamento com os Colegas.....	62
<b>GRÁFICO 15</b> – Integração Social no Trabalho.....	63
<b>GRÁFICO 16</b> – Constitucionalismo.....	64
<b>GRÁFICO 17</b> – Trabalho e Espaço Total de Vida.....	65
<b>GRÁFICO 18</b> – Orgulho de Fazer Parte da Organização.....	67
<b>GRÁFICO 19</b> – Imagem da Empresa Junto à Comunidade.....	68

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>16</b>
2.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	17
2.1.1 Processo Evolutivo da Qualidade de Vida no trabalho.....	17
2.1.2 Conceituação de QVT.....	23
2.1.3 A Importância do emprego da QVT.....	25
2.1.4 Modelos de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho.....	29
2.1.4.1 O Modelo de Eda Code Fernandes.....	29
2.1.4.2 O Modelo de William Westley.....	31
2.1.4.3 O Modelo de Hackman e Oldhan.....	33
2.1.4.3 O Modelo de Wether e Davis.....	34
2.1.4.4 O Modelo de Walton.....	34
<b>CAPÍTULO 3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>40</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	41
3.2 UNIVERSO DA PESQUISA.....	42
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	42
3.4 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS.....	43
<b>CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>44</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DA PESQUISA.....	45
4.2 DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS.....	46
4.2.1 Sexo.....	46
4.2.2 Faixa etária.....	47
4.2.3 Estado civil.....	48
4.2.4 Índice de escolaridade.....	49

<b>4.2.5 Tempo de trabalho na empresa.....</b>	<b>49</b>
<b>4.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....</b>	<b>50</b>
<b>4.3.1Critério I – compensação justa e adequada.....</b>	<b>50</b>
<b>4.3.2Critério II – condições de trabalho.....</b>	<b>53</b>
<b>4.3.3Critério III – oportunidade de uso de desenvolvimento de capacidades...</b>	<b>56</b>
<b>4.3.4Critério IV – oportunidade de crescimento e segurança.....</b>	<b>59</b>
<b>4.3.5Critério V – integração social no trabalho.....</b>	<b>62</b>
<b>4.3.6Critério VI – constitucionalismo.....</b>	<b>63</b>
<b>4.3.7Critério VII – trabalho e espaço total da vida.....</b>	<b>65</b>
<b>4.3.8Critério VIII – relevância social da vida no trabalho.....</b>	<b>67</b>
<b>CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>70</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>74</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>77</b>

***CAPÍTULO 1***  
***Introdução***

## 1 INTRODUÇÃO

No decorrer dos anos o modelo de gestão de pessoas sofreu muitas mudanças. Prova disso é o fato de que nos primórdios da Administração o homem era visto tão somente como uma peça da máquina das produções industriais e hoje é alvo de grande preocupação na empresa, principalmente no que se refere a sua qualidade de vida.

Essa visão do homem como uma peça da máquina não é de todo errada, porém é incompleta, pois prende o homem a idéia de simples executor de tarefas e cumpridor de ordens, sem o direito de expressar pensamentos e opiniões.

Nos dias atuais as empresas estão mais preocupadas com o bem-estar dos seus funcionários, até como uma forma de sobrevivência no mercado cada vez mais competitivo, pois as pessoas passaram a ser peça fundamental para a sobrevivência das organizações.

Novos padrões de qualidade foram impostos pela sociedade forçando as organizações a buscar excelência de qualidade em seus produtos e serviços. E não há uma forma de alcançar essa excelência senão através das pessoas que trabalham nas organizações. O homem se tornou então a peça mais importante do sistema produtivo, por isso há uma maior preocupação por parte das empresas com sua Qualidade de Vida no Trabalho e conseqüentemente uma maior busca pela compreensão das necessidades dos funcionários, além de se preocupar com o bem-estar físico e psicológico dos mesmos e a eficácia da organização. Entender questões relacionadas à QVT contribui na compreensão das relações entre empregados e seu trabalho, sua família e seus amigos; cria um ambiente de integração entre os funcionários e seus superiores, seus colegas e com o ambiente de trabalho.

Portanto, aplicar conhecimentos à cerca da QVT traz significativos benefícios para a empresa e para seus funcionários, tais como: redução do absenteísmo, redução da rotatividade, redução de atitudes antiproducentes, maior integração social, promoção da saúde e segurança etc.

A qualidade de vida do trabalho constitui-se, então, na qualidade de vida de cada um, uma vez que não se pode dissociá-la da essência do próprio homem. Ela constitui-se na peça-chave do desenvolvimento do ser humano enquanto profissional,

pois é na organização que ele, como trabalhador encontra seu sucesso ou sua frustração. O trabalho não é apenas a forma que o indivíduo busca para sobreviver, mas também para se realizar pessoal e profissionalmente. Sem qualidade de vida não há realização, não há satisfação. A maneira como as organizações tratam as pessoas pode gerar conseqüências que são refletidas na vida do trabalhador como um todo, para muito além das fronteiras do espaço do trabalho. Portanto cabe às organizações a preocupação com as práticas motivacionais, a fim de que o indivíduo encontre nesse ambiente um motivo para melhor desempenhar suas habilidades profissionais e a criação de mecanismos capazes de proporcionar ao trabalhador uma vida melhor.

No entanto, na Gráfica Imprimindo o Futuro em momento algum foi realizado estudo para avaliar nível de satisfação do cliente interno, muito menos como este percebe a Qualidade de Vida no Trabalho.

Tendo isto em vista, tem-se como problema da pesquisa: Qual o nível da Qualidade de Vida no Trabalho dos empregados da Gráfica Imprimindo o Futuro na cidade de Campina Grande?

O objetivo geral da pesquisa é analisar os aspectos relativos à Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários na empresa estudada. Para alcançar o objetivo geral foram definidos como objetivos específicos: verificar como os funcionários percebem os critérios de Qualidade de Vida no Trabalho propostos pelo modelo de Walton (1974) aplicado neste estudo; identificar os aspectos favoráveis e desfavoráveis que influenciam na satisfação dos funcionários da empresa.

O modelo de Richard Walton (1974) foi escolhido para realização desta pesquisa, pois seus oito critérios são mais abrangentes para o estudo da Qualidade de Vida no Trabalho, enfatizando aspectos fundamentais à realização do trabalho como os fatores higiênicos, as condições físicas, os aspectos relacionados à segurança e à remuneração. Sem desprezar os demais aspectos relacionados pelos demais autores.

Portanto, conhecer o nível de satisfação do funcionário é fundamental para implementar a melhoria da sua Qualidade de Vida no Trabalho. Isso refletirá diretamente na produtividade da empresa.

O tema dessa pesquisa foi escolhido dada a grande relevância que o assunto tem para a empresa, para os empregados e para a pesquisadora. Outro motivo que

levou a escolha desse tema é a grande ênfase que ele vem tendo nos estudos das relações do homem e seu trabalho da atualidade. O assunto vem tendo bastante atenção na administração moderna. As empresas estão percebendo a importância de garantir uma qualidade de vida dos empregados dentro da empresa, para uma maior eficiência e eficácia na produtividade.

Para a empresa é importante ter conhecimento sobre quais os pontos estão afetando de forma positiva ou negativa a qualidade de vida de seus funcionários para assim ressaltar os fatores positivos e buscar as soluções para os pontos negativos, uma vez que funcionários não satisfeitos tendem a se sentirem desmotivados e, em consequência tornam-se menos produtivos. Em um mercado cada vez mais exigente com a qualidade dos produtos e serviços, ter funcionários motivados e satisfeitos é essencial para se atingir o nível de excelência esperado pelos clientes e assim sobreviver nesse mercado.

Para os empregados a pesquisa será de grande valia quando os pontos de melhoria, sugeridos após a conclusão deste trabalho, forem implementados pela administração da empresa. Para resolver parte das insatisfações do empregado é importante a empresa ter conhecimento de quais são os pontos que causam tal insatisfação. Os benefícios que isto trará aos empregados são inúmeros, como, por exemplo, aumento da sua satisfação no trabalho, melhoria das suas relações com este, com a empresa, das relações interpessoais etc.

Tendo em vista a importância do assunto abordado no presente trabalho, tanto para a empresa quanto para seus empregados, esta pesquisa auxiliará a empresa a identificar os pontos que afetam direta e indiretamente a qualidade de vida de seus funcionários, bem como as medidas a serem tomadas para a melhoria da mesma.

Além da introdução, este trabalho é composto pelas seguintes seções subsequentes: Fundamentação Teórica, Aspectos Metodológicos, Apresentação e Análise dos Resultados e, por fim, Considerações Finais.

***CAPÍTULO 2***  
***Fundamentação Teórica***



## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo trata do processo evolutivo da QVT, da importância da sua aplicação para as empresas e para os trabalhadores, bem como dos seus conceitos e dos principais modelos utilizados para medir os níveis de Qualidade de vida no trabalho.

### **2.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Os trabalhadores conscientes de seus direitos e obrigações não aceitam com facilidade condições de trabalho inadequadas ou insatisfatórias. Os consumidores, por sua vez, estão cada dia mais exigente quanto à qualidade do produto que consomem.

Novas tecnologias de produção surgem para suprir as expectativas desses consumidores no que tange a qualidade, levando a necessidade de novos modelos de organização do trabalho afetando diretamente o gerenciamento de recursos humanos e exigindo novas posturas, novos comportamentos e novas concepções sobre Gestão de Recursos Humanos.

É importante lembrar que a busca da excelência de produtos, serviços e relação com clientes, passa, necessariamente, pela conquista de uma vida mais saudável, digna, equilibrada e com mais qualidade de vida para os seres humanos. (BITTENCOURT, 2004 p. 400)

A preocupação com a qualidade de vida no trabalho torna-se, então, um diferencial da empresa no mercado competitivo, uma vez que trabalhadores satisfeitos tendem a produzir mais e melhor.

#### **2.1.1 Processo evolutivo da qualidade de vida no trabalho**

Melhorar a qualidade de vida no trabalho sempre foi uma preocupação das organizações. Pois através dessa melhoria as organizações aumentam eficiência e eficácia. No entanto as abordagens foram mudando ao longo dos anos. O processo de modernização da indústria, iniciado no começo do século XVIII, juntamente com o

aumento da oferta de mão-de-obra, levou a necessidade de mudanças a fim de dinamizar a manufatura.

Os donos de fábricas e comerciantes tinham como objetivo principal o “acúmulo de capital”. Surgiram então as primeiras preocupações com a racionalização do trabalho e com o comportamento do trabalhador diante da sua tarefa. Não havia a mínima preocupação com as condições de trabalho, que nessa época eram desumanas. O trabalhador chegava a trabalhar 18 horas por dia, com salários suficientes apenas para a sua subsistência e para que sua classe se perpetuasse sem crescer nem reduzir e suas necessidades básicas não eram consideradas. O trabalhador era visto como preguiçoso, como pessoa que tinham aversão ao trabalho.

Nos Estados Unidos após a Guerra Civil de 1868, havia uma grande expectativa para o consumo de produtos industrializados. Mas apesar de haver mão-de-obra barata em abundância, elas não eram especializadas, dificultando assim o processo produtivo. Com os princípios de Taylor, a divisão do trabalho em tarefas simples, utilizar a mão-de-obra não especializada tornou-se possível. (RODRIGUES, 1994)

Ford dava ênfase aos aspectos físicos do ambiente de trabalho. Ele acreditava que as acomodações dos trabalhadores eram fundamentais para conciliar melhor rendimento e humanização do trabalho. (RODRIGUES, 1994)

Hoje se percebe que ambos os modelos de administração eram extremamente desgastantes, mas para a época foram idéias pioneiras, revolucionárias e serviram de base para os demais modelos que surgiram.

O primeiro estudo que procurou relacionar condições físicas do ambiente de trabalho com produtividade industrial aconteceu entre 1924 e 1927 na “Western Electric Company”, localizada em Hawthorne, próxima a Chicago. Os primeiros estudos tentaram relacionar os efeitos da iluminação na produtividade. Porém o resultado foi negativo porque era impossível isolar essa variável das demais que determinam a produtividade, comprovando a importância do fator psicológico.

Logo após, Mayo realizou novo experimento, que tinha como objetivo estudar os efeitos da fadiga e da monotonia na produtividade. Na segunda fase da experiência,

Mayo e seus colaboradores fizeram um levantamento das pretensões dos trabalhadores através de um programa de entrevistas. (RODRIGUES, 1994)

Por motivos econômicos e psicológicos devido à recessão, os experimentos cessaram após 1932. Apesar de receber algumas críticas, pois a sua metodologia foi considerada empírica e não científica e os seus resultados apenas amenizavam e não sanavam os problemas existentes, o experimento de Mayo foi de grande importância para o estudo do comportamento do homem e a qualidade de vida no trabalho.

Já Maslow, por volta de 1954, organizou as necessidades humanas numa hierarquia. Segundo a teoria elaborada por Maslow, a motivação humana estaria relacionada a satisfação de algumas necessidades primárias (fisiológicas) e outras mais complexas ou psicológicas (auto-realização). (MARRAS, 2002)

<b>Tipo de necessidade</b>	<b>O que ela representa</b>
Fisiológica	São necessidades físicas como: sexo, bebida, comida, sono etc
Segurança	A contrapartida da insegurança natural das pessoas: estabilidade, proteção, livre do perigo; um abrigo, uma estrutura, uma ordem etc
Social	A necessidade endógena de amar e ser amado, ter amizades, vínculos familiares, intimidade etc.
Estima	O sentimento das pessoas de sentirem-se valorizadas pelos que as rodeiam; sua auto-imagem; o desejo de sentir-se importante, competente, valorizado.
Auto-realização	O desejo dos indivíduos de renovar e reciclar seu potencial; tornar-se cada vez mais o que cada um seria capaz

Fonte: Marras (2002).

Quadro 1. Fatores motivacionais, segundo Maslow.

Segundo Rodrigues (1994), no início, a teoria de Maslow sugeria que as necessidades aconteciam de forma seqüencial e uma necessidade só surgia quando a anterior era totalmente satisfeita. Posteriormente Maslow admitiu que a hierarquia não era tão rígida como havia sugerido no princípio.

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow teve grande importância para que se pudesse começar a compreender a relação entre as necessidades humanas e a motivação, servindo, assim, como ponto de partida para o desenvolvimento de teorias que visam à compressão do comportamento dos indivíduos.

Posteriormente à teoria lançada por Maslow, McGregor (1960) afirma que as necessidades citadas por Maslow podem ser satisfeitas no próprio trabalho. (MARRAS, 2002 p.35)

McGregor propôs as Teorias X e Y, onde mostra duas formas distintas de *ser* do trabalhador ou duas formas distintas de *ver* o trabalhador.

Na visão da Teoria X, o trabalhador não gosta de trabalhar e só o faz mediante coação. Não gosta de assumir responsabilidades, é indolente, resiste a mudanças, não tem ambição e busca acima de tudo segurança.

Já na visão da Teoria Y, a organização deve oferecer condições para que as necessidades dos indivíduos sejam atendidas não só no local do trabalho. O trabalhador era visto como alguém que gosta de trabalhar, que busca objetivos, tem potencialidades que devem ser exploradas.

Para Rodrigues (1994), a Teoria Y foi a forma que McGregor encontrou para mostrar que o trabalhador não “precisa” ser um mal e significa um grande avanço para a Qualidade de Vida no Trabalho, uma vez que ainda hoje muitas das dimensões destacadas por ele são analisadas e consideradas em programas e estudos da QVT.

Outro estudioso que veio a colaborar com estudos relacionados à satisfação do trabalhador foi o professor Frederick Herzberg. Em seus estudos, Herzberg (1959) ressaltou a importância da motivação no trabalho, afirmando que o maior fator motivacional para o homem encontra-se no interior do seu trabalho. (MARRAS, 2002 p.35)

Herzberg levantou a ideia de “dois fatores”: os que produzem a satisfação e os que produzem a insatisfação. Assim o autor considera que o contrário da satisfação é a não-satisfação e o oposto da insatisfação seria, portanto, a ausência da insatisfação.

Os fatores que produzem a satisfação foram chamados por ele “fatores motivacionais”. Os que causam a insatisfação foram considerados “fatores higiênicos”.

<b>Fatores motivadores</b>	<b>Determinantes</b>
Realização	O término com sucesso de um trabalho ou tarefa; os resultados do próprio trabalho.
Reconhecimento pela realização	O recebimento de um reconhecimento público, ou não, por um trabalho bem-feito ou um resultado conseguido.
O trabalho em si	Tarefas consideradas agradáveis e que provocam satisfação.
Responsabilidade	Proveniente da realização do próprio trabalho ou do trabalho de outros.
Desenvolvimento pessoal	Possibilidade de aumento de status, perfil cognitivo ou mesmo posição social.
Possibilidade de crescimento	Uma alavancagem dentro da estrutura organizacional, em termos de cargo ou responsabilidade.

Fonte: MARRAS, 2002.

Quadro 2. Fatores motivacionais, segundo Herzberg.

<b>Fatores higiênicos</b>	<b>Determinantes</b>
Supervisão	A disposição ou boa vontade de ensinar ou delegar responsabilidade aos subordinados.
Políticas empresariais	Normas e procedimentos que encerram os valores e crenças da companhia.
Condições ambientais	Ambientes físicos e psicológicos que envolvem as pessoas e os grupos de trabalho.
Relações interpessoais	Transações pessoais e de trabalho com os pares, os subordinados e os superiores.
Status	Forma pela qual a nossa posição está sendo vista pelos demais.
Remuneração	O valor da contrapartida da prestação de serviço.
Vida pessoal	Aspectos do trabalho que influenciam a vida pessoal.

Fonte: MARRAS, 2002.

Quadro 3. Fatores higiênicos, segundo Herzberg.

O trabalho de Herzberg foi de fundamental importância para o estudo da QVT, pois propõe como fator motivacional, o “enriquecimento do cargo”, um dos aspectos fundamentais para proporcionar ao trabalhador uma melhor QVT.

No entanto, os primeiros estudos sobre a QVT propriamente dita foram realizados na década de 1950 por Eric Trist e seus colaboradores, através de uma abordagem sócio-técnica da organização do trabalho, com o objetivo de melhorar a satisfação do trabalhador. (GOULARD e SAMPAIO, 1999, apud BITENCOURT, 2004 p396)

Mudanças ocorridas, principalmente na Europa e nos Estados Unidos na década de 1960, foram um momento importante para a história, pois seus impactos refletiram em todo o planeta, causando mudança de postura no modelo organizacional, contribuindo, dessa forma, para os primeiros estudos sobre QVT.

No final da década de 1960 e início da década de 1970, com a alta da inflação e substituição do petróleo como fonte de energia de baixo custo, as organizações desviaram seu foco e a Qualidade de Vida no Trabalho deixou de ser prioridade.

Ainda na década de 70, pode-se observar um maior impulsionamento nos estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho, no momento em que os países ocidentais perceberam uma forte competição nos mercados internacionais. Muitos projetos sobre Qualidade de Vida no Trabalho começaram a surgir e obter resultados nas décadas subsequentes.

Daqueles tempos até hoje, a Qualidade de Vida no Trabalho vem sendo cada vez mais estudada por acadêmicos e nas organizações em vários países, como Inglaterra, Hungria, Iugoslávia, Canadá, México e Índia (RODRIGUES, 1994). Apesar de não haver um conceito pronto a respeito do tema, a qualidade de vida no trabalho deve ser algo que busque conciliar os interesses da organização e dos indivíduos.

### 2.1.2 Conceituação de QVT

Qualidade de Vida no Trabalho – QVT é a linha de pesquisa que orienta a ciência comportamental no que se refere aos aspectos ligados ao bem-estar das pessoas no ambiente de trabalho.

A preocupação das empresas com a satisfação do trabalhador na execução de suas tarefas é bastante recente. Apesar de seus estudos terem-se iniciado a partir da década de 1950, a preocupação nessa época ainda era bastante voltada para a questão da produtividade. Somente a partir da década de 1970 é que surgiu a preocupação com os efeitos do trabalho sobre a saúde e o bem-estar dos trabalhadores.

A origem da denominação Qualidade de Vida no Trabalho é atribuída, historicamente, a Eric Trist (1975) e seus colaboradores, para designar experiências baseadas na relação indivíduo-trabalho-organização, onde se busca, através de análise e reestruturação da tarefa, melhorar a qualidade de vida do trabalhador. (apud FERNANDES, 1996 p.40)

A abordagem de Trist enfatiza a estrutura da tarefa e desconsidera a influência de fatores importantes, como os fatores psicológicos e ambientais do trabalho. Essa visão mecanicista decorre da Administração Científica, que permitia apenas uma visão parcial e limitada do ser humano.

Segundo Fernandes (1996), o conceito de QVT envolve além de aspectos legislativos que protegem o trabalhador, o atendimento a necessidades e aspirações humanas, calcados na idéia de humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa.

Portanto, QVT

Refere-se a esforços no sentido de melhorar ou humanizar o trabalho, orientados por soluções mais adequadas que visem à reformulação do desenho dos cargos, tornando-os mais produtivos em termos de empresa e mais satisfatórios para os executores. (FERNANDES, 1996 p. 11)

Dessa forma Fernandes lembra que a QVT não se reduz ao cumprimento de leis ou a discussão de direitos trabalhistas, mas que envolve o alcance dos objetivos do trabalhador através do seu trabalho.

Limongi-França e Rodrigues (2002) definem QVT como sendo “a compreensão abrangente e comprometida das condições de vida no trabalho, que inclui aspectos de bem-estar, garantia de saúde e segurança física, mental e social e capacitação para realizar tarefas com segurança e bom uso da energia pessoal”. (p. 156)

Albuquerque e França (1998, apud BITENCOURT, 2004 p.396) afirmam que QVT é um conjunto de ações de melhorias e inovações gerenciais, estruturais e tecnológicas no ambiente interno e externo da organização, com o objetivo de oferecer condições plenas de desenvolvimento humano para e durante o trabalho.

Entre todos os conceitos sobre QVT há um consenso de que a valorização humana é de fundamental importância para o alcance dos objetivos organizacionais de maneira mais eficiente e que a QVT tem como principal objetivo o de conciliar os interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, melhorar a produtividade à medida que se melhora a satisfação do trabalhador.

A QVT é a melhoria dos aspectos sociais, psicológicos e ambientais. Ter qualidade de vida no trabalho significa ter orgulho de fazer parte da empresa, saber a importância que sua função tem para a empresa e para a sociedade, estar em um ambiente agradável de trabalho, ter bons relacionamentos interpessoais, sentir-se realizado profissionalmente e através do seu trabalho poder sentir-se realizado nos demais aspectos da vida pessoal.

A expressão qualidade de vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico. (WALTON 1973, apud RODRIGUES, 1994 p.85)

A empresa que consegue proporcionar se não todos, mas boa parte desses aspectos terá certa vantagem competitiva no mercado, pois estão dispostos de empregados mais satisfeitos e, conseqüentemente, mais produtivos. Neste sentido, a QVT pode ser considerada uma extensão, uma evolução da qualidade total, já que qualidade total propõe que deve haver uma preparação para uma postura de qualidade em todos os aspectos: desde a qualidade de vida de quem trabalha para a empresa até a qualidade do produto ou serviço.



CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DO 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 a 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 sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargos ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4- QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos – administração participativa e democracia industrial – eram freqüentemente 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 queixa e outros problemas organizacionais.
6- QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de apenas um “modismo” passageiro.

Fonte: Nadler e Lawler (1983, *apud* FERNANDES, 1996, p.42)

Quadro 4. Evolução do conceito de Qualidade de vida no trabalho.

A preocupação com a QVT vem ocorrendo em ciclos, influenciados por questões políticas e econômicas, portanto em alguns momentos encontram-se em alta e em outros estão em baixa. Em meio a essa instabilidade e descuido com o capital humano as perdas são imensuráveis. Pode-se dizer que empresas que negligenciam o trabalhador enquanto ser humano pagam um alto preço, pois muitas chegam a fracassar na luta pela sobrevivência.

### 2.1.3 A Importância do Emprego da QVT

Um ambiente saudável de trabalho envolve condições ambientais físicas que atuem de forma positiva sobre todos os órgãos dos sentidos humanos – audição, olfato,

tato, visão e paladar. Do ponto de vista da saúde mental, o ambiente deve oferecer condições psicológicas e sociais que atuem positivamente sobre o comportamento das pessoas evitando impactos emocionais, como o estresse.

É de fundamental importância que a organização saiba como as pessoas se sentem para, então, gerenciar esses dados. Pois de nada adianta acreditar ou até mesmo ter certeza de que oferece benefícios superiores aos seus empregados em relação às outras empresas, se estes têm uma percepção diferente.

Durante muito tempo as empresas voltaram todos os seus esforços para a maximização de lucros. Esta atitude é plenamente compreensível, já que a lucratividade de uma organização é determinante para a viabilidade de mantê-la funcionando ou não. O problema na verdade estava nos meios utilizados para atingir margens de lucro cada vez mais altas, pois não raras vezes, as empresas ofereciam condições de trabalho insatisfatórias.

Hoje já se percebe que para aumentar os lucros é necessário oferecer produtos com a qualidade que satisfaça o consumidor. E é impossível falar em qualidade de produtos e serviços se as pessoas responsáveis pela produção destes não têm qualidade de vida no trabalho. (FERNANDES, 1996).

Portanto, é impossível que o cliente apresente uma taxa de satisfação maior que as apresentadas pelos funcionários responsáveis pelo produto ou serviço oferecido. Em outras palavras, as organizações que investem diretamente nos seus funcionários (cliente interno), estão na realidade investindo de forma indireta no seu cliente externo.

Chiavenato (2005) afirma que a QVT representa o grau que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização.

A QVT aumenta os níveis de satisfação no trabalho, levando a um maior envolvimento nas atividades executadas e diminuição de comportamentos que afetam a produtividade das organizações, tais como: absenteísmo, rotatividade, roubo, sabotagem, militância sindical etc. As pessoas tendem a contribuir mais e a organização a diminuir esforços em mecanismos rígidos de controle.

Walton (1975) afirma que a tecnologia de QVT serve para que “os cargos se mostrem mais produtivos e satisfatórios, com vantagem para as pessoas e organizações, mediante a reformulação do desenho de cargos e postos de trabalho”. (FERNANDES, 1996 p.43)

A tecnologia de QVT deve ser utilizada, então, de modo que à medida que se aumenta o nível de satisfação no trabalho, se eleve também a produtividade da empresa.

Wether e Davis (1983, apud FERNANDES, 1996 p.44) ressaltam que os postos/cargos de trabalho não representam apenas fonte de renda para os trabalhadores, mas um meio de satisfazer suas necessidades de modo a modificarem sua qualidade de vida. Eles explicam que “esforços para melhorar a qualidade de vida procuram tornar os cargos mais produtivos”. Nisto fica claro a estreita relação entre Qualidade de Vida no Trabalho e produtividade.

Um programa de QVT quando bem implementado tem como principal objetivo

gerar uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolve, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia a nível do cargo, recebimento de recursos e de ‘Feedback’ sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e com ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo. (WALTON, 1973, apud FERNANDES, 1996)

Nem todas as insatisfações dos empregados podem ser resolvidas com os programas de QVT, mas sem dúvida a tecnologia melhora o desempenho, diminui os desperdícios e reduz custos.

Hoje, mais do que nunca, as empresas têm se preocupado com a competitividade e para se mostrarem competitivas no mercado elas tem que se preocupar com as pessoas que trabalham para elas. Não há outro meio de implantar a Gestão da Qualidade Total se não por meio da melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores. Pois apenas atendendo as necessidades das pessoas, desenvolvendo-as é que a empresa se desenvolverá, atingindo seus objetivos.

Investir em novas tecnologias sem cuidar do cliente interno da organização fará com que o seu desempenho fique comprometido pela insatisfação, conseqüentemente

as expectativas do cliente externo não serão plenamente atendidas, tornando os programas de melhoria de qualidade do produto/serviço inviáveis.

O que se pode ver é que dezenas de pesquisas de satisfação do consumidor são feitas pelas empresas. Mas a busca pela excelência na qualidade do produto fica pela metade, pois escutar o cliente externo já é encarado com seriedade, mas escutar o cliente interno tem sido o ponto fraco de muitas empresas no alcance das melhorias da qualidade do produto/serviço.

Marras (2002) enfatiza a dissonância entre os objetivos organizacionais e do trabalhador ao lembrar que as empresas buscam maior competitividade, produzindo mais e melhor a custos menores, enquanto os empregados buscam compensação justa para o estresse ao qual são submetidos na busca pelos resultados. O mesmo autor afirma que muitas organizações – principalmente as multinacionais – já estão desenvolvendo programas de treinamento e políticas com o objetivo de atender as necessidades do trabalhador a fim de oferecer-lhe uma maior Qualidade de Vida no Trabalho.

O mundo atual aponta vários desafios às organizações, dentre eles estão a necessidade de uma força de trabalho saudável, motivada e preparada, além da capacidade que a organização tem de responder à demanda dos seus funcionários em relação à qualidade de vida.

Porém, apesar do aumento no uso de novas tecnologias de produção, o que se observa é que os trabalhadores ainda reclamam de sua rotina de trabalho e de condições de trabalho inadequadas. “Estima-se que 1,1 milhão de trabalhadores morrem em acidentes de trabalho a cada ano e outros 2,2 milhões ficam incapacitados para o trabalho”. (BITENCOURT, 2004 p. 400)

Silva e De Marchi (1997, apud ANSELMO 2001 p.30) apontam para a questão da rentabilidade empresarial relacionada às condições de trabalho, eles estimam que “as 500 maiores empresas listadas pela revista *Fortune* enfrentarão problemas no futuro, uma vez que são crescentes as despesas relacionadas com assistência médica”.

é o homem o principal elemento diferenciador e o agente responsável pelo sucesso de todo e qualquer negócio. É no trabalho que o homem passa grande parte de sua vida, por isso mesmo é que o trabalho deve ser algo que traga prazer, segurança e felicidade ao

homem. Fazendo-o sentir-se satisfeito com aquilo que realiza e trazendo desenvolvimento mental e espiritual (FERNANDES, 1996 p.11)

Assim sendo, entende-se que investir em QVT é investir na própria sobrevivência e crescimento da organização. Com a implantação de políticas de QVT pode-se perceber diversos benefícios claramente, como por exemplo, redução do absenteísmo, redução da rotatividade, aumento de atitudes favoráveis ao trabalho, redução/eliminação da fadiga, promoção da saúde e segurança, integração social e aumento das capacidades.

#### **2.1.4 Modelos de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho**

Com o objetivo de identificar os aspectos relevantes das organizações. Muitos modelos de QVT foram desenvolvidos, para que pudesse reduzir os conflitos entre capital e trabalho, ao conciliar interesses conflitantes entre trabalhadores e patrões. A seguir apresentam-se alguns modelos teóricos sobre este tema e seus indicadores.

##### **2.1.4.1 O Modelo de Eda Conde Fernandes**

Fernandes (1996) chama sua metodologia de Auditoria Operacional de Recursos Humanos e utiliza a percepção do trabalhador sobre os próprios cargos/postos, satisfatórios/insatisfatórios. A expressão do trabalhador é o elemento que serve de base para o levantamento de aspectos organizacionais, ambientais e comportamentais.

A auditoria procura verificar a qualidade de vida no trabalho, baseado na percepção das pessoas envolvidas no processo e fornecer o feedback necessário para as ações corretivas necessárias.

O modelo tem como base

tanto a literatura especializada em QVT, quanto à auditoria operacional e conceitos de implementação de TQC (Total Quality Control), objetivando a utilização do ciclo PDCA (Planejar, Desenvolver, Chegar e Agir) no campo da gestão dos recursos humanos, de acordo com o mesmo fluxo de melhorias contínuas, ressaltados aspectos específicos. (MORAIS, 2006 p. 4)

A Auditoria Operacional de Recursos Humanos é composta por 6 (seis) etapas.

A saber:

1. *Preparação*: implica em conhecer a empresa. Fase de observação para se obter informação necessária para elaborar-se o planejamento da auditoria. Nesta etapa é conveniente determinar a pessoa que a equipe de auditoria entrará em contato para toda e qualquer solicitação.
2. *Sensibilização*: nesta etapa discute-se com a empresa a proposta de trabalho, incluindo recursos, prazos e as atividades do processo, de maneira tal que a alta gerência se comprometa com o programa de QVT.
3. *Planejamento*: planejar com os dirigentes e um selecionado grupo de executivos, dadas as vantagens quando é criada uma equipe para dar andamento ao Projeto de QVT.
4. *Execução*: após analisar a empresa, selecionam-se os fatores e subfatores que serão objetos de investigação e desenhos com base nas necessidades do nível em que a empresa se encontra em relação aos seus padrões de desempenho.
5. *Apresentação do Relatório Apreciativo*: fase de coleta de dados, análise e interpretação dos resultados que permitam a elaboração do Relatório Apreciativo.
6. *Plano de Ação*: são definidos as causas que influenciam a QVT ou os fatores/indicadores de QVT, selecionados as causas de insatisfação mais prováveis, sua análise e, por fim, a elaboração do Plano de Ação.

O modelo apresenta ainda nove dimensões, que segundo Dias (2001) são apresentados da seguinte forma:

- *Condições de trabalho*: Visa explorar a satisfação do funcionário com as condições ambientais, abrangendo itens como limpeza, arrumação, segurança e insalubridade.
- *Saúde*: Visa explorar a satisfação dos empregados quanto às ações da empresa no que se refere à saúde, em termos preventivos e curativos.

- *Moral*: Tem como objetivo constatar a efetividade das ações gerenciais referentes a aspectos psicossociais que se refletem na motivação e moral do profissional, tais como: identidade da tarefa, relações interpessoais, reconhecimento, orientação para pessoas, garantia de emprego.
- *Compensação*: Objetiva medir o grau de satisfação dos funcionários em relação a práticas de trabalho e política de remuneração – salários (equidade interna e externa), salário variável (bônus, participação nos resultados), benefícios (oferecidos pela empresa e em relação a outras empresas).
- *Participação*: Procura explorar a percepção do entrevistado em termos de aceitação e engajamento nas ações empreendidas, no sentido de gerar as condições indispensáveis à sua participação efetiva, incentivadas a partir de oportunidades relacionadas à: criatividade, expressão pessoal, repercussão de idéias dadas, programas de participação e capacitação para o posto.
- *Comunicação*: Visa investigar a eficácia das comunicações internas em todos os níveis, verificando-se o nível de informação sobre aspectos que lhe dizem respeito.
- *Imagem da empresa*: Objetiva investigar a percepção dos colaboradores, tendo em vista os seguintes aspectos: identificação com a empresa, imagem interna, imagem externa, responsabilidade comunitária e enfoque no cliente.
- *Relação chefe-funcionário*: Tem em vista avaliar a satisfação, ou a insatisfação, da relação profissional, ou pessoal, com o seu chefe.
- *Organização do trabalho*: Objetiva avaliar as novas formas de trabalho, considerando: inovações/métodos/processos, grupos de trabalho, variedade de tarefas e ritmo de trabalho.

#### 2.1.4.2 O Modelo de William Westley

Para Westley (1979) a avaliação da qualidade de vida no trabalho pode ser feita analisando quatro indicadores fundamentais. (CHIAVENATO, 2006):

1. *Indicador econômico*, representado pela equidade salarial e equidade no tratamento recebido;
2. *Indicador político*, representado pelo conceito de segurança no emprego, o direito de trabalhar e não ser discriminatoriamente dispensado;
3. *Indicador psicológico*, representado pelo conceito de auto-realização;
4. *Indicador sociológico*, representado pelo conceito de participação ativa em decisões diretamente relacionadas com processo de trabalho, com a forma de executar as tarefas, com a distribuição de responsabilidade dentro da equipe.

Apresenta-se a seguir um quadro sobre estes indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho, baseado no Modelo de Westley (1979):

ECONÔMICO	POLÍTICO	PSICOLÓGICO	SOCIOLÓGICO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equidade salarial</li> <li>• Remuneração adequada</li> <li>• Benefícios</li> <li>• Local de Trabalho</li> <li>• Carga horária</li> <li>• Ambiente externo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segurança no emprego</li> <li>• Atuação sindical</li> <li>• Retroinformação</li> <li>• Liberdade de expressão</li> <li>• Valorização do cargo</li> <li>• Relacionamento com a chefia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização potencial</li> <li>• Nível de desafio</li> <li>• Desenv. Pessoal</li> <li>• Desenvolvimento profissional</li> <li>• Criatividade</li> <li>• Auto-avaliação</li> <li>• Variedade de tarefa</li> <li>• Ident. c/ tarefa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação nas decisões</li> <li>• Autonomia</li> <li>• Relacionamento interpessoal</li> <li>• Grau de responsabilidade</li> <li>• Valor pessoal</li> </ul>

Fonte: Westley (1979, *apud* FERNANDES, 1996, p.53)

Quadro 5. Indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho.

Para resolver os problemas que envolvem estes indicadores, Westley (1979, *apud* SARAIVA, 2006 p.41) recomenda “ações cooperativas através do envolvimento e participação dos colaboradores no processo de decisão e na divisão dos lucros do desenvolvimento do espírito de responsabilidade, do enriquecimento de tarefas e da aplicação dos princípios sociotécnicos



#### 2.1.4.3 O Modelo de Hackman e Oldham

Para Hackman e Oldham (1975) as dimensões do cargo e os estados psicológicos que produzem, conduzem a resultados pessoais e de trabalho que afetam a QVT. (CHIAVENATO, 2004)

As dimensões do cargo são as seguintes:

1. Variedade de habilidade – A atividade deve exigir várias habilidades, conhecimentos e competências da pessoa;
2. Identidade da tarefa – O trabalho deve ser realizado de modo que a pessoa perceba que produz um resultado concreto;
3. Significado da tarefa – O trabalho de cada pessoa tem consequência e impacto sobre o trabalho das outras e isso deve ser percebido claramente;
4. Autonomia – A pessoa deve ter responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas,
5. Retroação do próprio trabalho – A atividade deve proporcionar um feedback para que a própria pessoa possa auto-avaliar seu desempenho;
6. Retroação extrínseca – Os superiores hierárquicos ou clientes devem proporcionar retorno a respeito do desempenho da tarefa;
7. Inter-relacionamento – A tarefa tem que possibilitar o contato interpessoal do ocupante do cargo com outras pessoas.

Para eles as dimensões do cargo oferecem recompensas intrínsecas que levam à satisfação no cargo e automotivam as pessoas no trabalho. (CHIAVENATO, 2006)

Para Sampaio e Goulart (1999) este modelo associa a satisfação do indivíduo no trabalho com as metas organizacionais a partir dos pontos: autonomia – fundamental para adquirir satisfação; trabalho – experimentação como compensador, sendo o empenho proporcional ao grau de crença na obtenção de resultados positivos; *feedback*, oriundo do trabalho e das condições de trabalho sendo fundamental para a satisfação das necessidades psicológicas.

#### 2.1.4.4 O Modelo de Werther e Davis

O modelo de Werther e Davis (1983) especifica os elementos organizacionais que afetam o projeto de cargos em termos de qualidade de vida no trabalho. (FERNANDES 1996).

Fernandes (1996) destaca que os elementos são:

1. *Elementos organizacionais*: dizem respeito ao fluxo de trabalho e às práticas de trabalho, evitando-se uma abordagem mecanicista;
2. *Elementos ambientais*: Envolvem habilidade e a disponibilidade de empregados, as expectativas sociais. Esses elementos não podem ser ignorados dada sua significação nas condições de trabalho;
3. *Elementos comportamentais*: dizem respeito às necessidades humanas, aos modos de comportamentos individuais no ambiente de trabalho, que são de alta importância, tais como: autonomia, variedade, identidade de tarefa e retroinformação.

#### 2.1.4.5 O Modelo de Walton

Richard Walton, professor da *Havard Business School*, desenvolveu, através de pesquisas e entrevistas, um modelo para investigação e análise da QVT, com o objetivo de identificar os fatores e dimensões que afetam de maneira significativa a satisfação do trabalhador. (GOULART e SAMPAIO, 1999)

Segundo Fernandes (1996) Walton estrutura seu modelo de análise de qualidade de vida com base em oito categorias conceituais que podem ser definidos da seguinte forma:

1. *Compensação justa e adequada*: esta categoria objetiva analisar a QVT em relação à remuneração recebida pelo trabalho, e desdobra-se em três critérios:
  - a) Remuneração adequada: significa o trabalhador ter uma remuneração necessária para viver de forma digna dentro das necessidades pessoais e dos padrões culturais, sociais e econômicos da sociedade em que vive.

A remuneração deve ser compatível com o esforço, as habilidades, a qualificação e responsabilidade do trabalhador.

- b) Equidade interna: verifica a equidade na remuneração entre outros membros de uma mesma organização que executam as mesmas atividades.
  - c) Equidade externa: Equidade na remuneração em relação a outros profissionais do mesmo setor ou no mercado de trabalho.
2. *Condição de trabalho*: Categoria que visa mensurar a QVT em relação às condições existentes no local de trabalho, com base nos seguintes critérios:
- a) Jornada de trabalho: quantidade de horas trabalhadas, previstas na legislação ou não, e sua relação com as tarefas executadas.
  - b) Carga de trabalho: quantidade de trabalho executado em um turno de trabalho.
  - c) Ambiente físico: diz respeito ao local de trabalho e suas condições de bem-estar e organização para o desempenho do trabalho. O ambiente não deve oferecer riscos à saúde física e mental do trabalhador.
  - d) Material e equipamento: relativo à quantidade e qualidade de material disponível para o trabalhador executar suas atividades.
  - e) Ambiente saudável: o local de trabalho e suas condições de segurança e de saúde em relação aos riscos de injustiça ou de doenças.
  - f) Estresse: quantidade de estresse a que o trabalhador é submetido na sua jornada de trabalho.
3. *Uso e desenvolvimento de capacidades*: categoria que mensura a QVT em relação às oportunidades que o empregado tem de aplicar seu saber e suas aptidões profissionais. Destacam-se os seguintes critérios:
- a) Autonomia: diz respeito ao grau de liberdade substancial, independência e descrição na programação e execução de seu trabalho que são permitidos ao empregado pela organização.
  - b) Significado da tarefa: qual a relevância que trabalho desempenhado tem na vida e no trabalho de outras pessoas, dentro ou fora da instituição. O trabalhador deve se sentir realizado na atividade que ele exerce.

- c) Identidade de tarefa: medida da tarefa na sua integridade e na avaliação do resultado.
  - d) Variedade e habilidade: possibilidade de utilização de uma larga escala de capacidades e de habilidades do indivíduo por parte da organização. A tarefa deve permitir o uso de novas capacidades para que sua execução se torne dinâmica e interessante.
  - e) Retroinformação: ceder ao trabalhador informações claras a respeito da avaliação do seu trabalho de maneira geral, e de suas ações.
4. *Oportunidade de crescimento e segurança*: esta categoria visa medir a QVT em relação às oportunidades que a organização oferece para o crescimento e desenvolvimento pessoais de seus empregados e para a segurança do emprego. Os critérios que baseiam a análise dessa categoria são estes:
- a) Possibilidade de carreira: oportunidades de avanço na organização e na carreira, reconhecidos por colegas, membros da família, comunidade, ou seja, possibilidade de ascensão que o indivíduo tem na organização.
  - b) Crescimento pessoal: oferta de programas de educação para o desenvolvimento das potencialidades da pessoa e a aplicação das mesmas.
  - c) Segurança: nível de segurança que os empregados tem em relação a sua permanência no emprego.
5. *Integração social na organização*: categoria que tem por finalidade medir o grau de integração social existente na organização. Para analisar essa categoria defiram-se os seguintes critérios:
- a) Relacionamento: verifica se os trabalhadores colaboram entre si com o trabalho a ser executado, se existe espírito de equipe e um bom relacionamento interpessoal entre os trabalhadores da organização.
  - b) Igualdade de oportunidades: grau de ausência de estrutura hierárquica íngreme na organização do trabalho e de discriminação quanto à raça, sexo, credo, origens, estilos de vida ou aparência.
  - c) Senso comunitário: analisa o senso comunitário que há na organização.

6. *Constitucionalismo*: categoria que tem por finalidade verificar se os direitos do empregado estão sendo garantidos pela organização. Seus critérios são os seguintes:
  - a) **Direitos trabalhistas**: verifica se a organização observa e cumpre os direitos do trabalhador garantidos pela Constituição e pela CLT.
  - b) **Privacidade pessoal**: a privacidade que o empregado tem dentro e fora da organização.
  - c) **Liberdade de expressão**: grau que o empregado pode expressar suas idéias e opiniões aos seus superiores sem sofrer represálias.
  - d) **Normas e rotinas**: o impacto que as normas e rotinas tem sobre o desenvolvimento do trabalho.
7. *Trabalho e espaço total de vida*: O trabalhador precisa conciliar trabalho com vida pessoal. Essa categoria objetiva medir o equilíbrio entre esses dois pontos. E tem como critérios:
  - a) **Papel balanceado**: equilíbrio entre a jornada de trabalho e as demais atividades pessoais exercidas pelo trabalhador, como viagens e convívio com a família.
8. *Relevância social da vida no trabalho*: categoria que visa mensurar a QVT através da percepção do trabalhador no que diz respeito à responsabilidade social da organização na comunidade. É uma categoria que afeta a auto-estima do trabalhador, no que se refere à relevância do seu trabalho para a sociedade. Destacam-se os seguintes critérios:
  - a) **Imagem da instituição**: como o trabalhador enxerga a empresa em que trabalha: importância para a comunidade, orgulho e satisfação pessoais de fazer parte da empresa.

<b>CRITÉRIOS</b>	<b>INDICADORES DE QVT</b>
1- Compensação justa e adequada	Equidade interna e externa Justiça na compensação Partilha dos ganhos de produtividade Proporcionalidade entre salários
2 – Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável Ausência de salubridade
3 – Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia Autocontrole relativo Qualidades múltiplas Informações sobre o processo total do trabalho
4 – Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Perspectiva de avanço salarial Segurança no emprego
5 – Integrações social na organização	Ausência de preconceito Igualdade Moralidade Relacionamento Senso comunitário
6 – Constitucionalismo	Direitos de proteção do trabalhador Privacidade pessoal Liberdade de expressão Tratamento imparcial
7 – O trabalho e o espaço de vida	Papel balanceado Estabilidade de horários Poucas mudanças geográficas Tempo para lazer da família
8 – Relevância social do trabalho na vida	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa Responsabilidade pelos produtos Práticas de emprego

Fonte: FERNANDES (1996)

Quadro 6. Categorias conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho.

O modelo de Walton considera fatores internos e externos a organização, permitindo ao investigador condições de melhor avaliar o nível de QVT na organização. Por isso optou-se por utilizar este modelo teórico para elaboração desta pesquisa.

Com isto encerra-se este capítulo de fundamentação teórica, que servirá de base para a compreensão e análise dos resultados da pesquisa realizada pela pesquisadora apresentados no capítulo a seguir.

***CAPÍTULO 3***  
***Aspectos metodológicos***



### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Pesquisa pode ser definida como uma atividade orientada e planejada para a busca de um conhecimento. Ela é um processo de construção do conhecimento com o objetivo de gerar conhecimento e/ou legitimar ou contradizer algum conhecimento pré-existente. Gil (1991 apud SILVIA & MENEZES, 2001) afirma que a pesquisa científica é um conjunto de procedimentos sistemáticos que tem como objetivo encontrar soluções para os problemas propostos utilizando métodos científicos. Andrade (2001) afirma que a pesquisa científica é um conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, com o objetivo de encontrar soluções para os problemas propostos mediante a utilização de métodos científicos.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Este relatório de pesquisa é fruto de estudo desenvolvido em uma Gráfica de Campina Grande. O critério utilizado para escolha da empresa para realização da pesquisa foi o interesse da pesquisadora em avaliar a qualidade de vida dos funcionários da empresa em questão. Utilizou-se um nome fictício para que se preservasse a identidade da empresa.

No que diz respeito à tipologia optou-se por um estudo de caso, uma vez que esse tipo de pesquisa caracteriza-se pela seleção de objeto de pesquisa específico, com objetivo de aprofundar o conhecimento sobre os aspectos característicos. Porém, apresenta a limitação de não oferecer base suficiente para se fazer uma generalização. (SANTOS, 1999 p.27)

Para que se executassem os objetivos, optou-se pela pesquisa descritiva e exploratória. Segundo Vergara (2000, p.47), a pesquisa descritiva expõe as características de uma determinada população ou de algum fenômeno, dando suporte para que sejam feitas correlações entre as variáveis e se defina a sua natureza. No caso desta pesquisa descreve-se o nível de Qualidade de Vida no Trabalho baseado nos critérios propostos no modelo de Walton. Exploratória, porque jamais havia sido feito algum estudo sobre este assunto na empresa em questão.

### 3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

Universo da pesquisa é o conjunto de seres animados ou coisas que apresentam pelo menos uma característica em comum e a amostra é uma parcela selecionada de acordo com conveniência do universo (MARCONI E LAKATOS 1999). O universo da organização é composto por 30 (trinta) funcionários. Todos eles responderam o questionário, o que representa 100% (cem por cento) do quadro de funcionários da empresa.

Portanto, no caso estudado, optou-se trabalhar com o universo de funcionários da referida empresa, permitindo o conhecimento preciso das variáveis que estão sendo pesquisadas. Foi possível trabalhar com censo na Gráfica devido à quantidade de funcionários que a empresa possuía no tempo da pesquisa.

### 3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A pesquisa foi realizada no mês de janeiro de 2009. E seus dados foram fornecidos através de um questionário estruturado, previamente visto e avaliado pelo administrador da empresa. Segundo o mesmo, as informações que se buscava na pesquisa poderiam ser adquiridas com os funcionários sem nenhuma ressalva. A empresa se dispôs assim a colaborar com a pesquisa, facilitando o trabalho a ser realizado.

Outro meio que utilizou-se para a coleta de dados foi a observação participante da pesquisadora.

Contudo, um fator que poderia dificultar o trabalho de coleta de dados seria a subjetividade que envolve as opiniões dos funcionários, o que poderá ter como conseqüência a não correspondência com a realidade.

O questionário é um instrumento de coleta de dados, composto por um conjunto ordenado de perguntas, apresentadas as pessoas de forma escrita, e que deve ser respondido sem que o pesquisador esteja presente, e tem como objetivo coletar do entrevistado suas opiniões, sentimentos, crenças, expectativas etc. Dentre as vantagens do questionário estão: garantia do anonimato das respostas; permitir que as pessoas

respondam no momento que julgue mais apropriado; não expor os pesquisados à influência do pesquisador; possibilita atingir um grande número de pessoas de diversas localizações geográficas com baixo custo. Como desvantagens apresentam-se: exclui analfabetos; impede o auxílio do pesquisador quando o pesquisado não entende a pergunta; impede o conhecimento das circunstâncias em que o questionário foi respondido; e não oferece garantia de que a maioria das pessoas devolva-o preenchido completamente.

### 3.4 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS

Os métodos de análise da pesquisa foram quantitativo e qualitativo. A abordagem quantitativa se caracteriza pela quantificação dos dados, obtidos através da aplicação de um questionário e, a abordagem qualitativa pela observação participante.

Para análise dos dados deste estudo foram utilizadas as técnicas estatísticas de distribuição de frequência. Para proceder com a análise estatística dos dados obtidos na pesquisa, o programa utilizado foi o Microsoft Excel – Planilhas eletrônicas para criação de dados.

***CAPÍTULO 4***  
***Apresentação e***  
***Análise dos Resultados***

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

O objetivo deste capítulo é caracterizar o ambiente de pesquisa, bem como, apresentar os resultados obtidos. Os dados foram apresentados de forma gráfica e em percentuais, facilitando assim, a compreensão das respostas obtidas no trabalho de campo.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DA PESQUISA**

A pesquisa de campo foi realizada na Gráfica Imprimindo o Futuro na cidade de Campina Grande, empresa que apresenta um quadro de 30 (trinta) funcionários: 1 (um) gerente comercial, 1 (um) gerente de produção, 1 (um) gerente de compras, 1 (um) gerente financeiro, 5 (cinco) atendentes comerciais, 1 (um) motorista, 1 (um) motoboy e 19 (dezenove) operários. Além destes, seus 2 (dois) proprietários executam as funções de diretoria. Estes últimos não responderam ao questionário.

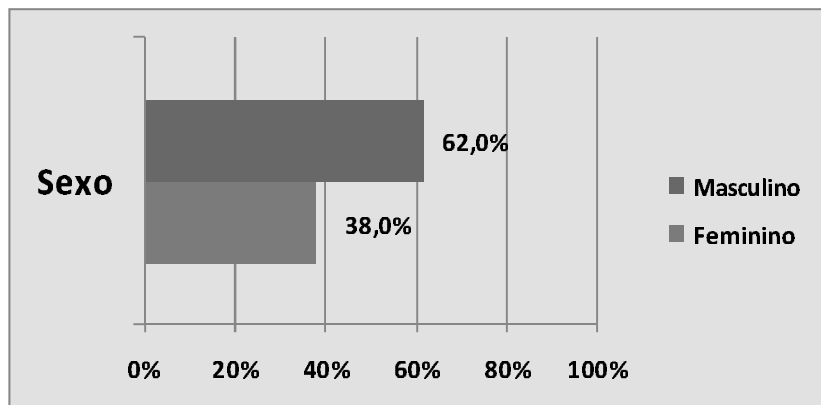
No início a empresa contava com um quadro de apenas 2 funcionários, além do proprietário.

Não há um setor responsável por contratações e demissões, sendo este procedimento realizado pelos diretores da empresa.

A Gráfica Imprimindo o Futuro atende clientes de diversas localidades da Paraíba, de Pernambuco, do Rio Grande do Norte e do Ceará.

## 4.2 DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS

### 4.2.1 Sexo

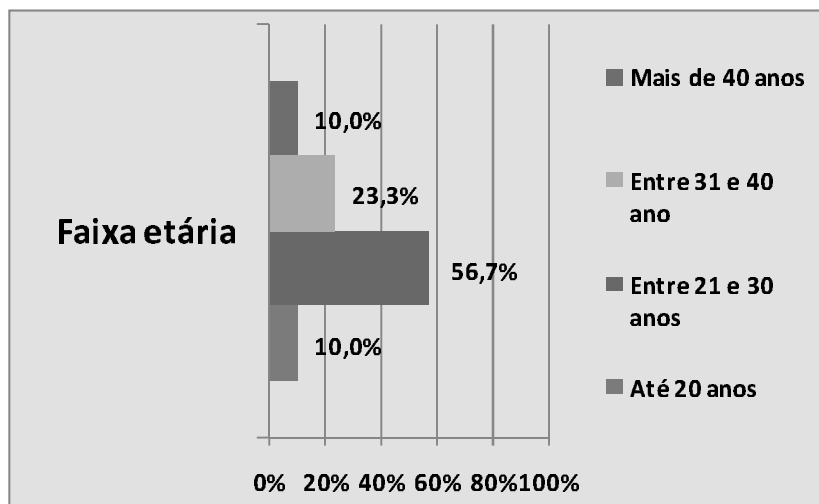


Fonte: Pesquisa de campo, 2009.  
Gráfico 1. Sexo.

Pode-se observar que a empresa é constituída em sua maioria por pessoas do sexo masculino, 62% do quadro de funcionários. O restante constitui-se de pessoas do sexo feminino, 38%.

O fato de a empresa apresentar seu quadro de funcionários composto em sua maioria por homens, como se pode observar no gráfico acima, justifica-se pelo fato de haver algumas funções em que são utilizadas força braçal, que são melhor executadas por homens.

#### 4.2.2 Faixa etária



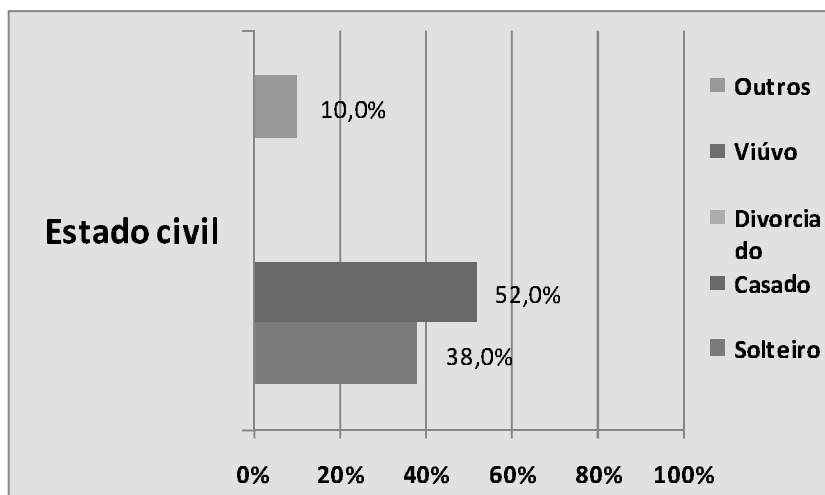
Fonte: Pesquisa de campo, 2009.

Gráfico 2. Faixa etária

No tocante à faixa etária dos funcionários, 10% encontram-se na faixa de até 20 anos. A maioria se enquadra entre os 21 e 30 anos, 56,7%. Os funcionários que estão entre os 31 e os 40 anos somam 23,3% dos funcionários e pessoas com mais de 40 anos somam 10%.

Percebe-se que apesar de a empresa apresentar maioria de pessoas jovens, ela possui uma certa quantidade de pessoas com mais de 31 anos. Por as pessoas estarem ingressando no mercado de trabalho cada vez mais jovem, em busca de experiência e desenvolvimento profissional, é que se pode justificar o número maior de pessoas com até 30 anos.

### 4.2.3 Estado civil



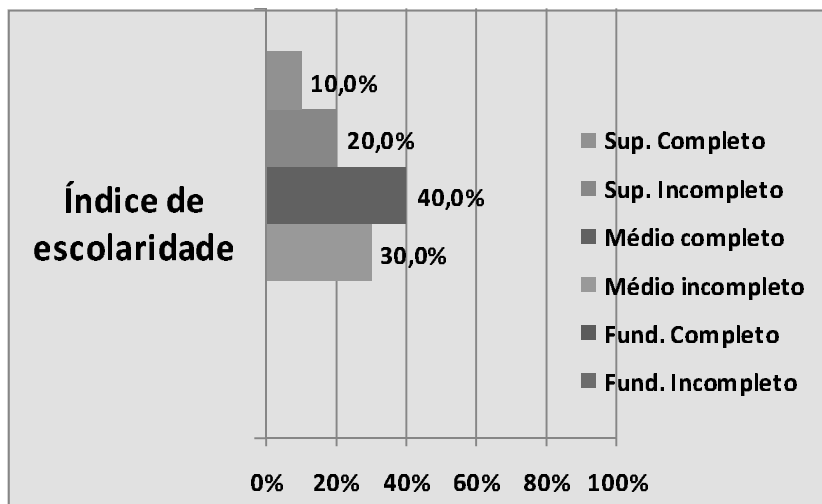
Fonte: Pesquisa de campo, 2009.

Gráfico 3. Estado civil.

Quanto ao estado civil das pessoas que responderam o questionário, 38% disseram que são solteiros, 52% que são casados e 10% outros. Não existem pessoas viúvas nem divorciadas na empresa.



#### 4.2.4 Índice de escolaridade



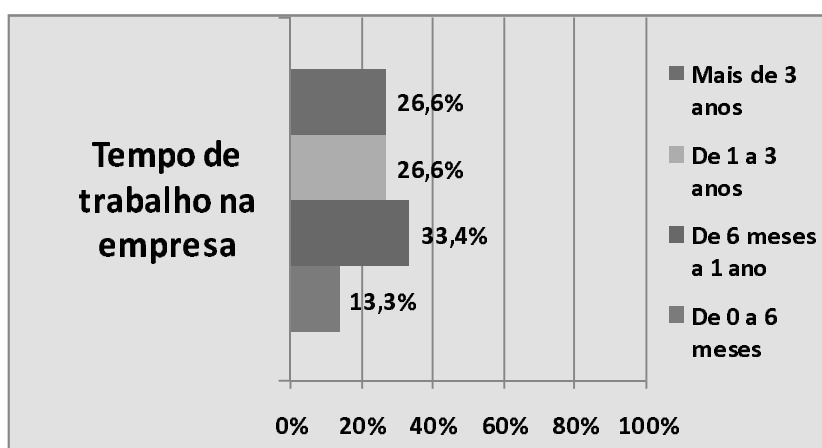
Fonte: Pesquisa de campo, 2009.

Gráfico 4. Índice de escolaridade.

Quanto ao índice de escolaridade a pesquisa revela que 30% apresenta ensino médio incompleto, 40% possui ensino médio completo, 20% possui ensino superior incompleto e apenas 10% ensino superior completo.

Percebe-se que a empresa possui maioria com ensino médio incompleto ou completo. Comprando com os dados do Gráfico 12, pode-se perceber que a empresa não estimula muito para que os funcionários estejam sempre estudando.

#### 4.2.5 Tempo de trabalho na empresa



Fonte: Pesquisa de campo, 2009.

Gráfico 5. Tempo de trabalho na empresa

A pesquisa revela que 13,3% dos funcionários estão na empresa há um tempo inferior a 6 meses, 33,3% de 6 meses a 1 ano, 26,6% de 6 meses a 1 ano e 26,6% estão há mais de 3 anos na empresa.

Observa-se que a maioria dos funcionários está na empresa há mais de 1 ano. Pois somando-se os que estão entre 1 e 3 anos e os que estão há mais de 3 anos, temos 53,2% do quadro de funcionários. Mas o número ainda significativo de pessoas que está há menos de 1 ano na empresa, pode acarretar conseqüências negativas no sentimento de segurança quanto à permanência das pessoas na empresa, que corresponde a um dos critérios do modelo proposto por Walton.

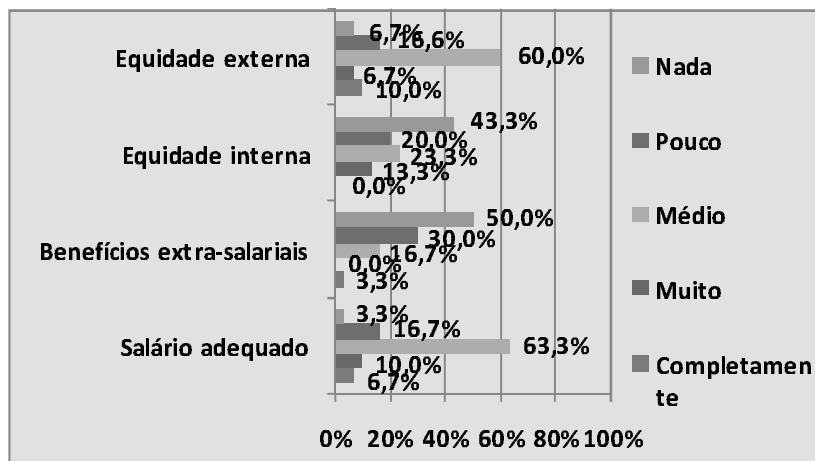
### 4.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O modelo escolhido para aferição da Qualidade de Vida no Trabalho, foi o de Richard Walton (1974), como foi mencionado anteriormente, com os seus oito critérios e seus respectivos indicadores. A seguir apresentam-se os resultados do questionário respondido pelos funcionários da empresa estudada.

#### 4.3.1 Critério I – **Compensação justa e adequada**

Compensação justa e adequada refere-se a satisfação do trabalhador em relação a renda no trabalho levando-se em consideração a atividade que executa, a equidade salarial interna e a externa dos empregados que executam funções idênticas ou similares.

Este critério subdivide-se em: Renda adequada ao trabalho, benefícios extra salariais, equidade interna e equidade externa.



Fonte: Pesquisa de campo, 2009.

Gráfico 6. Compensação Justa e adequada.

Ao se questionar se os funcionários acham seu salário adequado a atividade desenvolvida pelo mesmo, 6,7% dos funcionários acham seu salário completamente justo, 10% acham muito justo, 63,3% não acham nem justo nem injusto, 16,7% avaliam o salário como pouco justo e apenas 3,3% como completamente injusto.

Percebe-se que quanto à compatibilidade entre salário e funções exercidas, boa parte dos funcionários não acredita receber salário adequado as tarefas executadas. Porém a maioria mostrou-se indiferente, considerando que o salário não está completamente adequado, porém o mesmo não é motivo de insatisfação. Maslach (2007) afirma que as recompensas-padrão esperadas são o salário, benefícios ou “vantagens” especiais. A mesma autora lembra que em muitos casos as recompensas mais importantes envolvem o reconhecimento. Este pode ser um dos motivos para que os funcionários não estejam insatisfeitos, apesar de não considerar seus salários adequados.

Em relação aos benefícios extra-salariais, perguntou-se se a empresa oferece benefícios extras, como assistência médica, odontológica e alimentação. Apenas 3,3% responderam que a empresa oferece completamente esses benefícios, ninguém respondeu que a empresa oferece muitos benefícios, 16,7% afirmou que a empresa não oferece nem muitos nem poucos, 30% disse que a empresa oferece poucos benefícios extras e metade dos entrevistados, 50%, disse que a empresa não oferece nenhum benefício.

Chiavenato (2008, p. 344) afirma que “os benefícios procuram atender as necessidades individuais das pessoas, proporcionando uma vida pessoal, familiar e de trabalho mais tranqüila e produtiva.” Em outras palavras, empresas que oferecem benefícios extra-salarias como, por exemplo, meios de transporte e/ou assistência médica terá funcionários menos preocupados com tais aspectos e conseqüentemente mais voltados para o trabalho e mais satisfeitos com este.

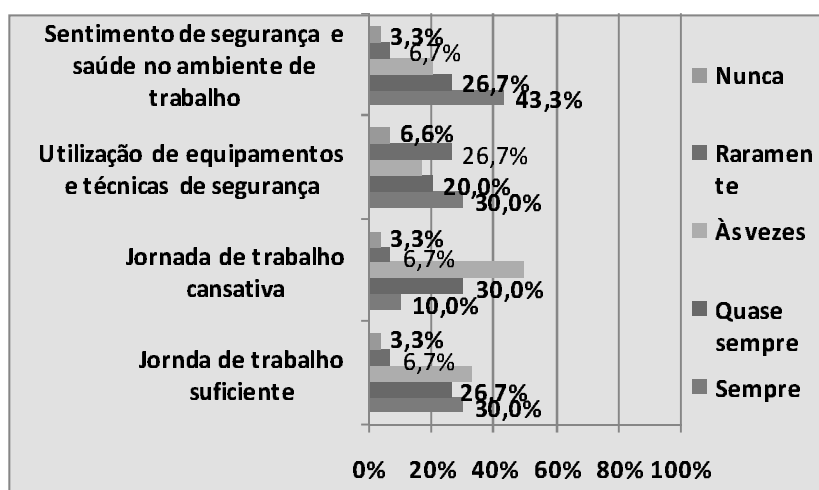
Quanto à equidade interna, ao compararem os salários entre os colegas que executam atividades iguais ou parecidas dentro da organização, Nenhum dos entrevistados considerou que existe completa diferença salarial, 13,3% considerou que há muita diferença salarial, 23,3% consideram média a diferença salarial existente, 20% afirmaram que há pouca diferença e a maioria, 43,3% considera que não há nenhuma diferença salarial entre pessoas que executam a mesma função. A não-equidade salarial entre pessoas que executam mesma função ou função similar pode ser considerada como fator negativo para a empresa. A CLT em seu artigo 5º garante que “A todo trabalho de igual valor corresponderá salário igual, sem distinção de sexo”. Portanto a não-equidade salarial interna, não fere apenas o moral do trabalhador, mas também seus direitos enquanto trabalhador.

No que diz respeito ao indicador que avalia a equidade externa, ou seja, equidade salarial entre pessoas que executam as mesmas funções ou funções similares de empresas do mesmo setor (que no caso deste estudo são empresas do setor gráfico) observa-se que 10% dos funcionários acham completamente justa a remuneração em relação a empresas do mesmo ramo de atuação, 6,7% acham muito justa, 60% não acham nem justa nem injusta, 16,6% consideram pouco justa e 6,7% nada justa.

Percebe-se com os dados citados acima que a maior parte dos entrevistados considera o salário equilibrado com o mercado. Chiavenato (2008) lembra o fato de que “o modelo de justiça distributiva salienta que as pessoas estarão mais satisfeitas quando percebem que são pagas equitativamente em relação aos colegas com trabalho similar.” Portanto este é um indicador positivo da percepção da Qualidade de Vida no Trabalho para os funcionários da organização em questão.

### 4.3.2 Critério II – Condições de trabalho

Condições de trabalho envolve aspectos que se referem ao horário e a um ambiente que diminua ao máximo os riscos de doenças e danos físicos. Este critério subdivide-se em: Jornada de trabalho e ambiente físico seguro e saudável.



Fonte: Pesquisa de campo, 2009.

Gráfico 7. Condições de trabalho.

Quanto à jornada de trabalho ser suficiente para executar as tarefas, 30% dos entrevistados afirmou que a jornada de trabalho é sempre suficiente, 26,7% responderam que é quase sempre suficiente, 33% que às vezes, 6,7% raramente é suficiente e 3,3% nunca é suficiente.

Observa-se que, de maneira geral, a jornada de trabalho é suficiente para execução das tarefas. Isto reflete positivamente na percepção da Qualidade de Vida no Trabalho.

Levando-se em conta este critério ainda, perguntou-se se os entrevistados achavam a sua jornada de trabalho cansativa e foram obtidos os seguintes resultados: 10% afirmaram que sempre acham a jornada de trabalho cansativa, 30% quase sempre acham cansativa, 50% avaliaram como sendo às vezes cansativa, 6,7% dizem que raramente a acham cansativa e 3,3% dizem nunca ser cansativa.

O gráfico mostra que maior parte acha a jornada de trabalho esporádica ou freqüentemente cansativa. Isto talvez possa ser justificado pelo volume de atividades

executadas durante a jornada de trabalho e pelas condições de trabalho. Há um acúmulo de funções e atividades para certos cargos, como os de atendente comercial, que precisam fazer orçamentos, algumas vezes licitações, atender clientes que vêm à empresa e atender clientes externamente.

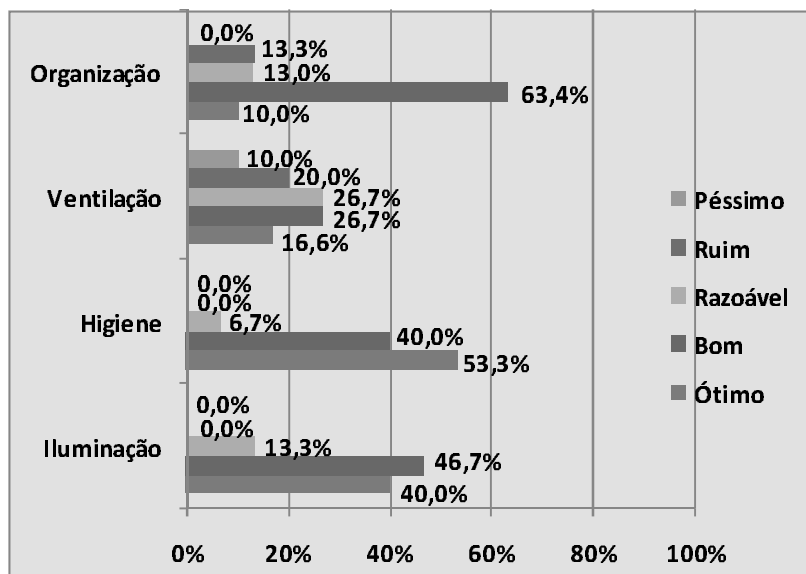
Em relação à utilização de equipamentos e técnicas de segurança, 30% afirmaram que estes sempre são utilizados, 20% afirmaram que são utilizados quase sempre, 16,7% disseram que utilizaram às vezes equipamentos e técnicas de segurança, 26,7% disseram que raramente são utilizados tais equipamentos e técnicas e 6,6% responderam que nunca são utilizados.

Percebe-se, assim que há uma preocupação por parte da empresa com a integridade física dos seus funcionários, propiciando assim satisfação e influenciando de maneira positiva na percepção de Qualidade de Vida no Trabalho de seus funcionários. Bohlander (2005) enfatiza que os acidentes e doenças atribuídas às condições de trabalho podem ter efeitos acentuados no moral dos funcionários e afetar a imagem da empresa.

No que diz respeito ao sentimento de segurança no ambiente de trabalho, 43,3% afirmaram que sempre se sentem seguros e saudáveis no ambiente de trabalho, 26,7% responderam que quase sempre, 20% às vezes, 6,7% raramente e, apenas 3,3% nunca.

Observando-se os dados acima, percebe-se que grande maioria se sente seguro e saudável no ambiente de trabalho, fato que se justifica com os dados do indicador anterior, onde ficou demonstrado que a empresa apresenta um bom nível de preocupação com a integridade física dos seus funcionários.

Sobre a saúde das pessoas, Bittencourt (2004) afirma que “é indiscutível que pessoas sadias física, mental e espiritualmente, que se sentem felizes trabalhando e vivendo com satisfação, só podem produzir qualidade e gerar riqueza e progresso.” Portanto, este é um indicador avaliado positivamente na percepção da QVT da empresa em questão.

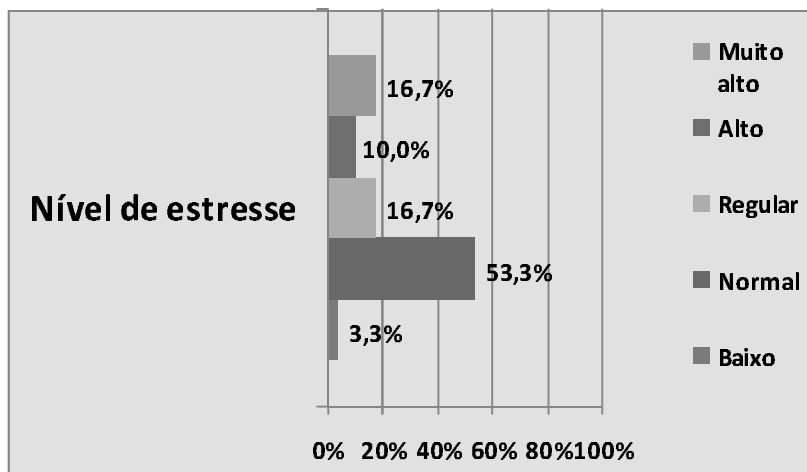


Fonte: Pesquisa de campo, 2009.

Gráfico 8. Condições ambientais de trabalho.

Em relação à iluminação do ambiente de trabalho, 40% consideram ótima, 46,7% avaliaram como boa, 13,3% consideram razoável e ninguém afirmou ser ruim ou péssima. No que diz respeito a higiene do ambiente de trabalho 53,3% avaliou como sendo ótima a higiene, 40% avaliou como boa, 6,7% acha razoável a higiene e nenhum dos entrevistados respondeu ruim ou péssimo para esse item. No que tange à ventilação 16,6% acha ótima, 26,7% avalia como boa, 26,7% diz ser razoável, 20% afirma ser ruim e 10% acha a ventilação péssima. Por fim, em relação à organização, 10% afirmaram ser ótima, 63,4% boa, 13,3% ruim e 13,3% péssima.

De acordo com o Gráfico 8 pode-se avaliar a iluminação, a higiene e a organização do ambiente de trabalho da empresa estudada como fatores que influenciam de maneira positiva na Qualidade de Vida do Trabalho. O que não se pode dizer com relação à ventilação, já que houve uma quantidade significativa de entrevistados que respondeu ser ruim ou péssima. O que se pode observar é que em alguns ambientes não há sistema de climatização, tornando o ambiente com uma ventilação inadequada, além de, na área da produção, haver um grande número de maquinários que geram calor.



Fonte: Pesquisa de campo, 2009.

Gráfico 9. Nível de estresse.

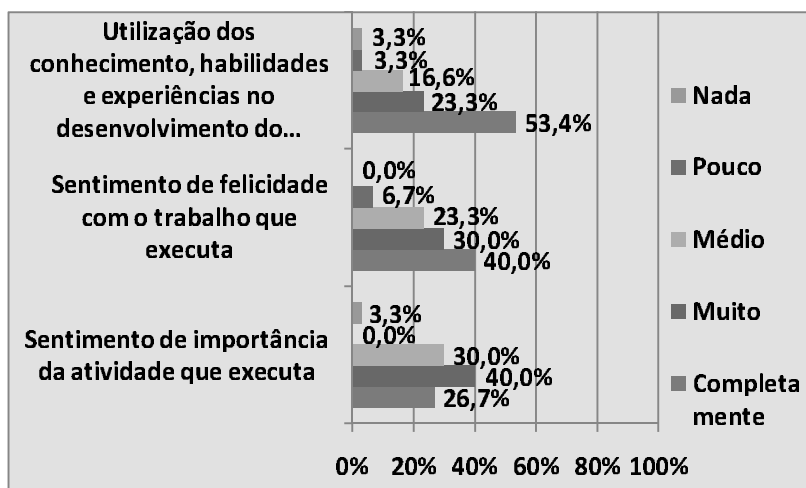
Ainda com relação a este indicador, foi perguntado aos entrevistados como eles avaliam o nível de estresse a que são submetidos no ambiente de trabalho e 3,3 responderam que o nível de estresse é baixo, 53,3% normal, 16,7% regular, 10% alto e 16,7% muito alto.

De acordo com o gráfico acima se pode perceber que a maioria avaliou o nível de estresse normal. Isto se reflete positivamente na percepção da Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários da empresa estudada. No entanto, Bohlander (2005) ressalta que “devemos observar que o estresse que é prejudicial a alguns funcionários pode ser saudável para outros.” Pois vai depender de como cada pessoa responde a situações de estresse e pressão.

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

Este é o critério que avalia as oportunidades que o empregado tem de aplicar seu conhecimento e aptidões profissionais, desenvolver sua autonomia, e avaliar e ser avaliado pelo desempenho das atividades que executa. Subdivide-se em 5 indicadores: Autonomia, significado da tarefa, identidade com a tarefa, variedade de habilidade e retroinformação.





Fonte: Pesquisa de campo, 2009.

Gráfico 10. Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades.

A pesquisa mostra que 26,7% se sente completamente importante para o alcance dos objetivos, 40% muito, 30% mais ou menos importante e apenas 3,3% se sentem pouco importante.

Os dados acima mostram que a maior parte dos entrevistados afirmou se sentir importante para o alcance dos objetivos. Este fator interfere positivamente na Qualidade de Vida dos funcionários, pois a tarefa passa a ter sentido para que a executa, o trabalhador percebe que vale a pena ser feita a atividade e ele se sente como parte de um processo maior.

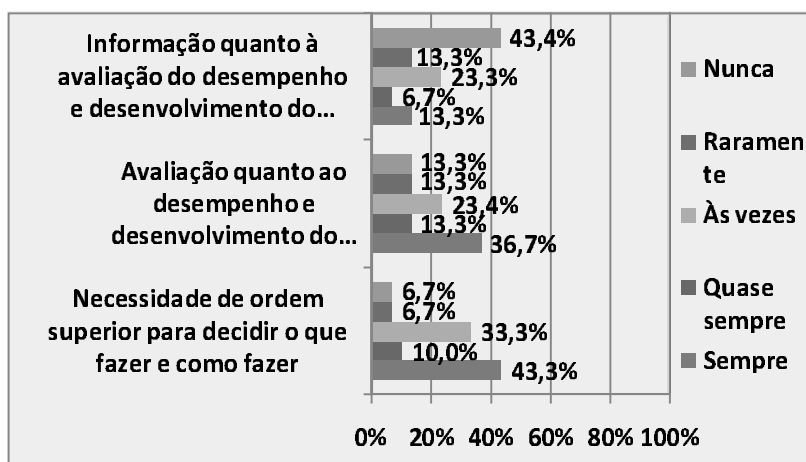
A pesquisa revela também que 40% dos entrevistados sentem-se completamente felizes com as atividades que executam, 30% muito felizes, 23,3% mais ou menos e 6,7% pouco.

De acordo com os dados do descritos acima se pode perceber um elevado número de pessoas que se sentem felizes com o trabalho que com o trabalho que executam, propiciando nos funcionários o entusiasmo e a motivação. Pessoas felizes com o trabalho que executam tendem a ser mais produtivos, estabelecem relacionamentos mais saudáveis e tornam-se mais bem sucedidas.

As empresas podem oferecer às pessoas mais que um simples trabalho, podem dar um significado à vida delas. (DAVE ULRICH, 2000, apud BITENCOURT, 2004 p.392)

No que diz respeito à variedade de habilidade, 53,4% afirmaram que o trabalho que executam permitem completamente o uso das habilidades, conhecimentos e experiências, 23,3% muito, 16,6% mais ou menos, 3,3% pouco e 3,3% nada.

Estes dados podem ser considerados um dos motivos do resultado positivo dos dados anteriores. Como a empresa aproveita os conhecimento, habilidades e experiências das pessoas elas se sentem realizadas com o trabalho que executam e reconhecem que seu trabalho é atrativo e dinâmico.



Fonte: Pesquisa de campo, 2009.

Gráfico 11. Avaliação, *feedback* e autonomia.

A pesquisa realizada revela que 43,3% dos funcionários sempre precisa de autorização de seu superior para saber o que e como fazer suas tarefas, 10% quase sempre, 33,3% às vezes, 6,7% raramente e 6,7% nunca.

Observa-se, de acordo com o gráfico acima, que o trabalhador não tem muita autonomia para tomar decisões em relação ao seu trabalho, o que pode gerar um sentimento de frustração no trabalhador, pois este não pode fazer uso de sua criatividade e responsabilidade no trabalho. Isto pode também afetar seu envolvimento com a organização, por ele não se sentir parte do processo decisório.

Quanto à avaliação de desempenho e desenvolvimento do trabalho verificou-se que 36,7% sempre são avaliados, 13,3% quase sempre, 23,4% às vezes, 13,3% raramente e 13,3% nunca.

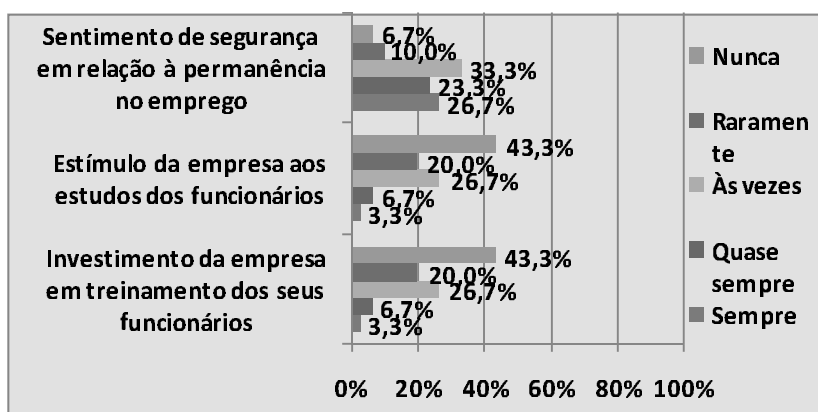
Porém ao serem questionados se eles tem informações claras sobre os resultados das avaliações, 13,3% afirmaram que sempre tem informações, 6,7% quase sempre, 23,3% apenas às vezes, 13,3% raramente e 43,4% nunca

A avaliação reduz a incerteza do colaborador ao proporcionar retroação a respeito de seu desempenho e deve mostrar a ele o que as pessoas pensam a respeito do seu trabalho e da sua contribuição à organização e ao cliente. (CHIAVENATO, 2008)

A empresa pesquisada não oferece retroinformação, portanto não reduz as incertezas do colaborador quanto ao seu desempenho. Isto pode causar no indivíduo a sensação de que a avaliação está sendo feita apenas para apontar falhas, visto que na maioria das vezes é nessa situação que o funcionário tem o conhecimento do seu desempenho.

#### 4.3.4 Critério IV – Oportunidade de crescimento e segurança

Este critério refere-se à oportunidade que a empresa oferece para que seu funcionário cresça e se desenvolva profissionalmente. Subdivide-se em três indicadores: Possibilidade de carreira, crescimento profissional e segurança no emprego.



Fonte: Pesquisa de campo, 2009.

Gráfico 12. Oportunidade de crescimento e segurança quanto à permanência no emprego.

Quando questionados se a empresa investe no treinamento dos seus funcionários, 3,3% responderam sempre, 6,7% quase sempre, 26,7% às vezes, 20% raramente e 43,3% nunca.

De acordo com os dados acima, pode-se entender que a empresa não investe muito em treinamento dos seus funcionários para que eles possam melhor executar suas atividades. Dessa forma o trabalhador pode não desempenhar bem sua função sob o ponto de vista da sua preparação técnica e isto pode influenciar na sua satisfação por não sentir que sua função é valorizada pela organização.

Chiavenato (2008) afirma que “o treinamento é fonte de lucratividade, pois enriquece o patrimônio humano.”

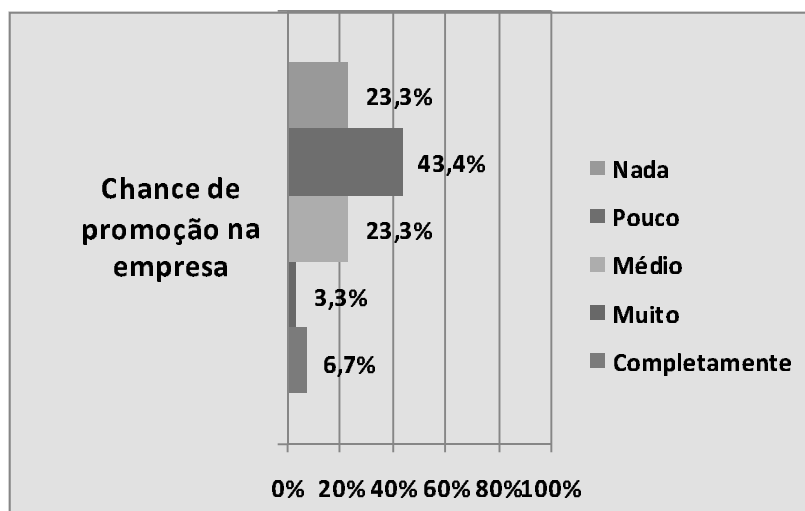
Outro questionamento que se fez sobre este indicador foi sobre o estímulo que a empresa oferece aos seus funcionários para que os mesmos estejam sempre estudando e 3,3% afirmaram que a empresa sempre estimula a sempre estar estudando, 6,7% quase sempre, 26,7% às vezes, 20% raramente, 43,3% nunca.

Pode-se entender que a empresa não estimula os seus funcionários em relação aos estudos. Maior parte não está satisfeita com este indicador. O trabalhador pode entender que os estudos não influenciarão no seu crescimento profissional dentro da empresa. Porém a empresa deve entender que incentivar os estudos significa incentivar o desenvolvimento das pessoas e, conseqüentemente a empresa também se desenvolve. Chiavenato (2008) reforça que a busca por esse desenvolvimento mútuo e contínuo entre a organização e as pessoas é a única forma de se transpor os obstáculos que se colocam para o futuro das organizações e, assim torná-las permanentemente atualizadas e viáveis.

A pesquisa revela que 26,7% dos entrevistados sempre se sentem seguros com relação a sua permanência no emprego, 23,3% quase sempre, 33,3% às vezes, 10% raramente e 6,7% nunca.

De acordo com estes dados, pode-se verificar que maior parte dos funcionários sente-se seguro com relação à sua permanência na empresa. Comparando-se os dados deste gráfico com os obtidos na questão “tempo de trabalho na empresa”, encontra-se a provável justificativa para este sentimento de segurança, pois a rotatividade não é grande na empresa. Portanto, avalia-se este indicador de forma positiva, uma vez que

tal sentimento tranqüiliza o trabalhador, gerando satisfação e, conseqüentemente, melhorando seu desempenho.



Fonte: Pesquisa de campo, 2009.

Gráfico 13. Chance de promoção na empresa.

Questionou-se sobre a percepção que os funcionários tem quanto às chances de promoção na empresa e 6,7% dizem que tem completamente chances de serem promovidos, 3,3% muita, 23,3% médio, 43,3% pouca e 23,3% nenhuma chance.

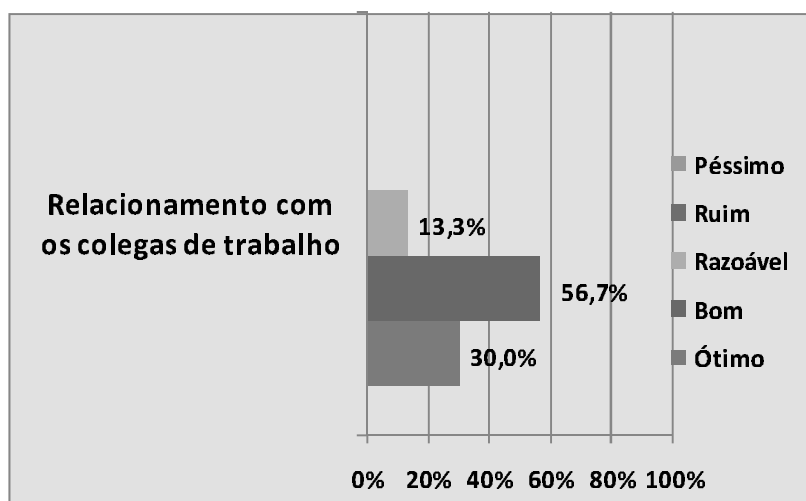
Analisando-se os dados do gráfico acima, pode-se verificar que poucos funcionários sentem que há alguma possibilidade de ascensão profissional na empresa.

A promoção pode ser considerada uma forma de recompensa. E esta é o elemento fundamental na condução das pessoas em termos de retribuição, retroação ou reconhecimento do seu desempenho na organização. (CHIAVENATO 2008)

Porém, tem que se levar em consideração o porte da empresa, que por apresentar um número limitado de funcionários não apresenta reais condições de ascensão profissional aos seus trabalhadores.

#### 4.3.5 Critério V – Integração social no trabalho

Este critério visa medir o grau de integração social na empresa, através da análise dos relacionamentos interpessoais. Os indicadores analisados neste critério são: Relacionamento e igualdade de oportunidade.

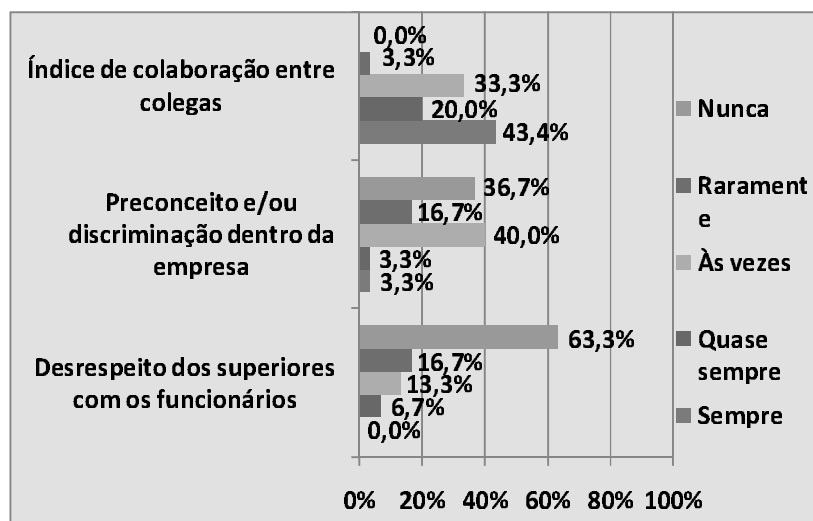


Fonte: Pesquisa de campo, 2009.

Gráfico 14. Relacionamento com os colegas.

Quando questionados quanto ao relacionamento com os colegas, 30% responderam que este é ótimo, 56,7% bom, 13,3% razoável. Nenhum dos entrevistados respondeu ter ruim ou péssimo relacionamento com os colegas.

Verificando-se os dados do gráfico acima, analisa-se de forma positiva o relacionamento entre os colegas. A afinidade entre os colegas contribui para a harmonia e integração social no trabalho.



Fonte: Pesquisa de campo, 2009.

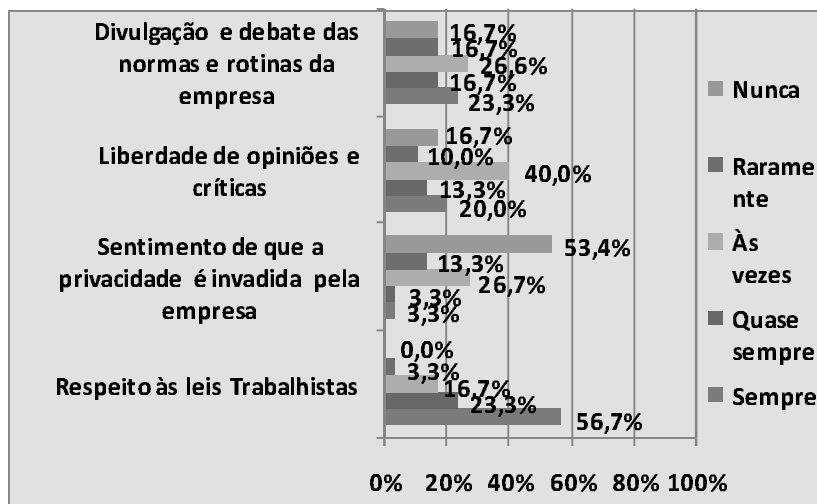
Gráfico 15. Integração social no Trabalho.

Perguntou-se ainda, sobre este indicador, se os funcionários já se sentiram de alguma forma desrespeitados pelos seus superiores. O resultado foi que 6,7% disseram que quase sempre se sentem desrespeitados por sua chefia, 13,3% às vezes, 16,7% raramente e 63,3% nunca. Nenhum dos entrevistados respondeu que sempre se sentem desrespeitados.

De acordo com o gráfico acima, verifica-se que a maioria dos funcionários desta empresa nunca se sentiram desrespeitados por sua chefia. Este item é de grande importância, pois o respeito fortalece as relações de trabalho e favorece um bom clima organizacional. O ser indivíduo sente-se valorizado enquanto ser humano.

#### 4.3.6 Critério VI – Constitucionalismo

Este critério visa verificar a percepção do trabalhador quanto ao respeito das leis trabalhistas por parte da empresa, se os trabalhadores tem liberdade de expressar suas opiniões e críticas a respeito do trabalho e se as normas e rotinas são bem divulgadas e discutidas entre todos.



Fonte: Pesquisa de campo, 2009.

Gráfico 16. Constitucionalismo.

No que diz respeito ao indicador “respeito às leis trabalhistas”, 56,7% disseram que a empresa sempre respeita as leis e direitos trabalhistas, 23,3% quase sempre, 13,7% às vezes e 3,3% raramente. Nenhum dos funcionários respondeu que nunca as leis e direitos trabalhistas são respeitados.

Como se pode observar, a empresa preocupa-se em cumprir os direitos e deveres trabalhistas. Apesar de este ser um dever de todas as empresas, no Brasil muitas empresas ainda tentam burlar o sistema trabalhista. Porém isto afeta diretamente a satisfação do trabalhador.

Quando questionados se, de alguma forma, sentiam que a sua privacidade era invadida, 3,3% dos entrevistados responderam que sempre, 3,3% quase sempre, 26,7% às vezes, 13,3% raramente e 53,4% nunca.

De maneira geral, conclui-se que a privacidade do funcionário não é invadida pela empresa. É importante o funcionário não ter sua privacidade invadida para que se sinta à vontade em seu ambiente de trabalho.

Os dados da pesquisa revelam que 20% dos funcionários sempre se sentem livres para expressar suas idéias, críticas e opiniões aos seus superiores sem medo de sofrer represália, 13,3% quase sempre, 40% às vezes, 10% raramente e 16,7% nunca.

De maneira geral, pode-se concluir que os funcionários tem liberdade de expressar suas idéias, críticas e sugestões sem medo de sofrer represália. Este é um ponto positivo para a



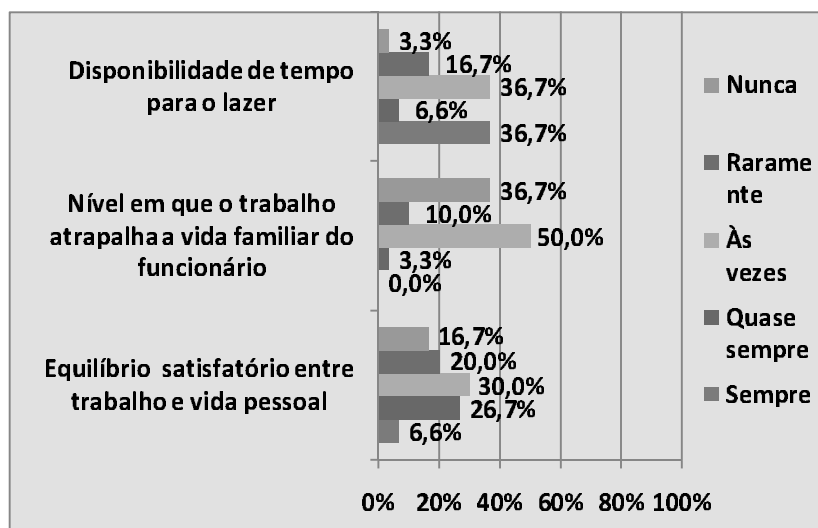
empresa e para os funcionários, pois idéias, críticas e sugestões podem contribuir para o melhoramento dos processos da organização. Com isso, os funcionários se sentem parte integrante da empresa e importantes para o crescimento da mesma.

Entre os entrevistados, 23,3% responderam que o conjunto de normas e rotinas são sempre bem divulgadas e debatidas entre os funcionários e a empresa, 16,7% quase sempre, 26,7% às vezes, 16,7% raramente, 16,7% nunca.

Pode-se então concluir que para a maioria das pessoas o conjunto de normas e rotinas são sempre, quase sempre ou às vezes divulgadas e debatidas. Portanto, maior parte dos funcionários tem conhecimento das regras e procedimentos da empresa. Isto ajuda no desempenho das suas funções e, conseqüentemente na sua satisfação no trabalho.

#### 4.3.7 Critério VII – Trabalho e espaço total de vida

O trabalho não deve interferir no tempo em que o trabalhador deve estar com sua família, nem o tempo que ele tem para o lazer. Portanto, este critério verifica se há um equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal do trabalhador.



Fonte: Pesquisa de campo, 2009.

Gráfico 17. Trabalho e espaço total de vida.

Ao serem questionados sobre se a empresa possibilita um equilíbrio satisfatório entre trabalho e vida pessoal, 6,6% afirmaram que sempre conseguem equilibrar trabalho e vida pessoal, 26,7% quase sempre conseguem, 30% às vezes, 20% raramente e 16,7% nunca.

De forma prática pode-se dizer que para 66,7% dos funcionários a empresa não possibilita um equilíbrio satisfatório entre trabalho e vida pessoal. Portanto, este é um ponto negativo para a empresa, pois esse desequilíbrio pode formar um ambiente de insatisfação, afetando o trabalho do funcionário e seu rendimento.

Sobre este indicador, perguntou-se ainda se o trabalho de alguma forma prejudica a vida familiar dos funcionários, nenhum dos funcionários afirmou que sempre atrapalha, 3,3% afirmou que quase sempre atrapalha, 50% às vezes, 10% raramente e 36,7% nunca.

Percebe-se então que, de maneira geral, o trabalho dos funcionários da empresa não prejudica sua vida familiar. Porém deve-se ficar alerta sobre os casos em que o trabalho vem a atrapalhar a vida familiar dos funcionários. Pois isto pode levar a uma percepção negativa da Qualidade de Vida no Trabalho.

Outro questionamento que foi feito aos funcionários foi quanto à disponibilidade de tempo que tinham para o lazer quando não estavam no trabalho e, 36,7% sempre, 6,6% quase sempre, 36,7% às vezes, 16,7 raramente e 3,3% nunca.

Verifica-se que boa parte dos funcionários desfruta de tempo para o lazer. O tempo de lazer é de extrema importância para o funcionário, uma vez que alivia o cansaço físico e mental. Pessoas que tem um bom tempo de lazer produzem mais e melhor.

Este é um critério que deve ser observado nesta organização, pois apesar de o trabalho não está afetando a vida familiar dos seus funcionários e social dos funcionários, estes afirmam que não estão satisfeitos com a relação entre trabalho e vida pessoal.

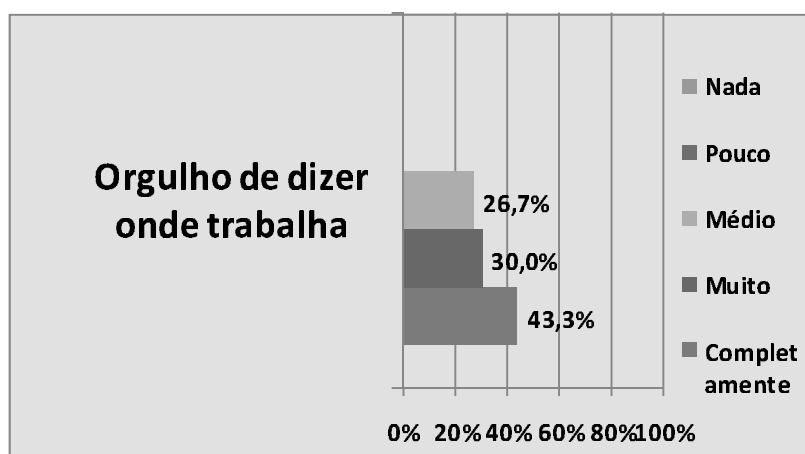
Bittencourt (2004) explica que

insatisfações no trabalho podem causar desajustes na vida familiar e nas relações sociais fora do trabalho, enquanto a insatisfação fora do trabalho exerce um papel negativo e desadaptador sobre o trabalho. (p. 395)

Portanto essa insatisfação com a vida pessoal poderá afetar o rendimento e o desempenho do funcionário no trabalho.

#### 4.3.8 Critério VIII - Relevância social da vida no trabalho

Este critério verifica a imagem da organização para o funcionário e para a comunidade local. Isto afeta diretamente a auto-estima do trabalhador e, conseqüentemente a sua percepção de Qualidade de Vida no Trabalho. Tem como indicador: Imagem da empresa.

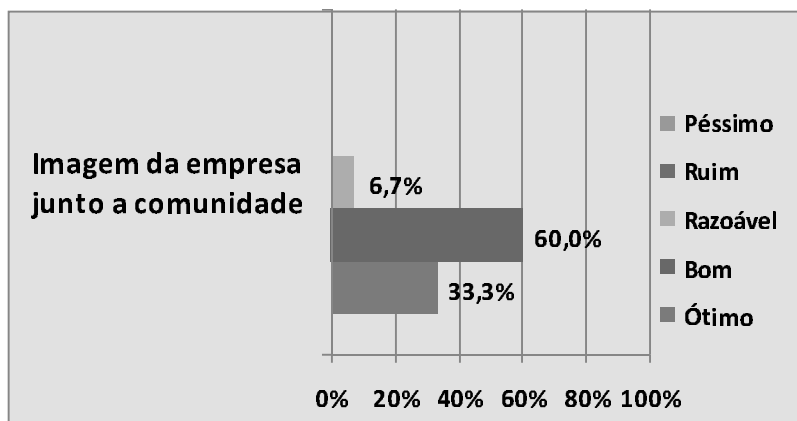


Fonte: pesquisa de campo, 2009.

Gráfico 18. Orgulho de fazer parte da organização.

No que diz respeito ao sentimento de orgulho de dizer que faz parte da organização em que trabalha, 43,3% afirmou que se sente completamente orgulhoso, 30% muito e 26,7% médio. Ninguém respondeu que se sente pouco ou nada orgulhoso por fazer parte da organização.

Como se pode analisar os dados do gráfico acima, os funcionários têm bastante orgulho de fazer parte da empresa. Isto é importante, porque as pessoas precisam estar com a auto-estima boa para ter satisfação no que faz.



Fonte: Pesquisa de campo, 2009.

Gráfico 19. Imagem da empresa junto à comunidade.

Quando questionados sobre como percebiam a imagem da empresa junto à comunidade local, 33,3% afirmaram que a empresa tem uma imagem ótima, 60% boa e 6,7% razoável. Nenhum dos entrevistados respondeu que a imagem é ruim ou péssima.

Segundo Kahn (apud, BITENCOURT, 2004 p.392) as organizações têm o poder de promover a mudança social e são, no mínimo, importantes fóruns de interação social e realização pessoal.

Portanto quanto a este critério pode-se afirmar que afeta de forma positiva a auto-estima e realização da maioria dos funcionários, sendo motivo de satisfação e contribui para uma melhor percepção de Qualidade de Vida no Trabalho.

Para poder-se ter uma melhor visualização dos resultados da pesquisa, fez-se o quadro resumo abaixo. Elaborado a partir do modelo de Walton (1974). A percepção dos funcionários será analisada como positiva (+), negativa (-) e razoável (+/-).

Crítérios	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 (+) Estresse (+)
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 no emprego (+)
5 – Integração social no emprego (+)	Igualdade de oportunidade ( +/-) Relacionamento (+) Senso comunitário (+)
6 – Constitucionalismo (+/-)	Respeito às leis e direitos trabalhistas (+) Privacidade pessoal (+) Liberdade de expressão (+/-) Normas e rotinas (+/-)
7 – Trabalho e espaço total de vida (+/-)	Papel balanceado (+/-)
8 – Relevância social da vida no trabalho (+)	Imagem da empresa (+)

Fonte: Pesquisa de campo, 2009.

Quadro 7. Resumo dos resultados obtidos na pesquisa.

Tendo em vista o quadro acima, percebe-se que a maioria dos critérios foi avaliada de maneira positiva na empresa pesquisada. Sendo o critério *oportunidade de crescimento e segurança* o único critério avaliado de forma negativa pelos funcionários.

No capítulo subsequente a avaliação critério a critério estará mais detalhada. Assim como as sugestões da pesquisadora para melhoras na percepção da Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários da empresa.

## ***CAPÍTULO 5***

### ***Considerações finais***

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tem-se percebido que o capital humano passou a ser peça fundamental para o sucesso das organizações. Se preocupar com a Qualidade de Vida no Trabalho é importante para manter a satisfação do empregado e, dessa forma, garantir um melhor desempenho de suas atividades na organização. Para se obter produtos e serviços de qualidade é necessário ter pessoas motivadas, satisfeitas e comprometidas.

O presente estudo sobre Qualidade de Vida no Trabalho se deu a partir do Modelo de Walton (1994), no qual o autor aborda 8 (oito) critérios: compensação justa e adequada, condições de trabalho, oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social no trabalho, constitucionalismo, trabalho e espaço total da vida e relevância social da vida no trabalho. A pesquisa procurou verificar a satisfação do trabalhador de acordo com cada um desses critérios, verificando se eles são adequados as suas necessidades e expectativas.

Tendo como base nas respostas e dados obtidos na pesquisa, pode-se inferir que o nível de Qualidade de Vida no Trabalho na Gráfica Imprimindo o Futuro em Campina Grande – PB, de acordo com a percepção dos funcionários, com base nos critérios de Walton, é positivo pela maior quantidade de respostas positivas obtidas (Vide Quadro 7). Assim vem-se a resolver o problema da pesquisa que seria analisar os aspectos relativos à Qualidade de Vida no Trabalho na empresa estudada.

Quanto ao critério *Remuneração justa e adequada*, verifica-se que de maneira geral os funcionários encontram-se satisfeitos ou mais ou menos satisfeitos. A empresa atende, portanto, na maioria das vezes as expectativas dos funcionários quanto este critério. Porém a empresa ainda pode melhorar este aspecto e estudar formas de implementar políticas de remuneração ainda melhores.

Quanto ao critério *Condições de Trabalho*, verifica-se que os funcionários estão satisfeitos. É importante lembrar que o conforto e a segurança no ambiente de trabalho estimulam a permanência e o rendimento no trabalho através de condições mais favoráveis a este tipo de comportamento. Por isso, a empresa deve sempre treinar

seus funcionários para que este desenvolva suas atividades de maneira mais eficiente e segura.

Quanto ao critério *Oportunidade de Uso e Desenvolvimento de Capacidades*, de maneira geral os funcionários encontram-se satisfeitos. Porém dois pontos foram avaliados de maneira negativa pelos entrevistados: *Autonomia* e *Retroinformação*. Ao se analisar, percebe-se que há uma relação entre os dois. O indivíduo não é constantemente avaliado e, quando o é, não tem informações claras sobre sua avaliação. Sem um sistema que avalie seus funcionários, a empresa não tem como descobrir as capacidades e fragilidades de cada pessoa. Sem estas informações não sente confiança de dar maior autonomia aos indivíduos.

Quanto ao critério *Oportunidade de Crescimento e segurança*, os funcionários encontram-se satisfeitos apenas com o sentimento de segurança quanto à permanência no emprego. É importante que a empresa perceba que ao estimular os estudos dos seus funcionários e investir em seus funcionários, está se beneficiando indiretamente com isto.

Quanto ao critério *Integração Social no Trabalho*, conclui-se que há um bom relacionamento entre os colegas no trabalho. Este é um ponto positivo para a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho. O que deve-se lamentar é a ocorrência do fato de algumas vezes alguns dos funcionários se sentirem discriminados e/ou desrespeitado por sua chefia. É importante que a empresa verifique quando, como e porque acontecem momentos de desrespeito e discriminação e trabalhe para que este problema seja sanado.

Quanto ao critério *Constitucionalismo*, verifica-se que a empresa preocupa-se em cumprir com as leis e direitos trabalhistas, bem como mantem a privacidade de seu funcionário. No entanto, as normas e rotinas devem ser mais debatidas e divulgadas entre todos os trabalhadores dentro da organização. Pois conhecer as regras e rotinas da empresa auxilia o desempenho do trabalho do funcionário, aumentando sua satisfação.

Quanto ao critério *Trabalho e Espaço Total de Vida*, verifica-se que nem sempre é possível para o funcionário manter um equilíbrio satisfatório entre trabalho e vida pessoal. Portanto é importante que a empresa trabalhe para proporcionar não



apenas a maioria, mas a todos os funcionários este equilíbrio, para que haja um ambiente de trabalho mais saudável e com melhores rendimentos.

Quanto ao critério *Relevância Social da Vida no Trabalho*, faz-se uma análise positiva, já que a grande maioria dos funcionários sente orgulho de fazer parte da organização e acreditam que a empresa tem uma imagem respeitosa na comunidade local.

Em relação às deficiências apresentadas pela empresa no que diz respeito ao tema estudado, observou-se que um conjunto de medidas pode ser aplicado com o objetivo de reduzir as dificuldades e os atritos existentes, e, assim, aumentar o nível de Qualidade de Vida no Trabalho. A saber: Buscar melhoras na questão salarial, através de benefícios extras salariais, como plano odontológico, assistência médica etc; Reavaliar as condições de trabalho da empresa, de modo que as atividades possam, na maioria das vezes, ser realizada dentro da jornada de trabalho, sem que o funcionário precise levar trabalho para casa ou acumule para a jornada posterior; dar uma maior ênfase à questão da utilização de técnicas e equipamentos de segurança; Encontrar maneiras de proporcionar maior autonomia aos seus funcionários; Disponibilizar treinamento aos seus funcionários e estimular de forma mais acentuada os estudos destes; Averiguar o motivo da percepção de discriminação e/ou preconceito, e agir para que isto seja rapidamente corrigido, já que extremamente prejudicial ao desempenho e à motivação dos funcionários; Estudar um método de avaliação de desempenho, tendo em vista dar retorno aos empregados a respeito de suas ações e atitudes e oferecer sempre ao indivíduo o direito de resposta.

Como proposta para estudos futuros, sugere-se um estudo de clima organizacional para diagnosticar e compreender conflitos na organização, fornecendo base para futuras melhorias.

## REFERÊNCIAS

## REFERÊNCIAS

- BOHLANDER, George W. **Administração de Recursos Humanos**. 1. reimpr. da 1. ed. de 2003. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- BITENCOURT, Claudia. **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Brookman, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro – RJ.: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro – RJ.: Elsevier, 2006.
- FERNADES, E. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- LIMONGI FRANÇA, Ana Cristina; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Estresse e Trabalho: uma abordagem psicossomática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2002.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MORAIS, Ruzinany Lourada. **QVT: Interfaces com a Qualidade em serviços do ramo da comercialização de combustíveis alternativos**. São Paulo, 2006.
- RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho**. 2 ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- ROSSI, Ana Maria; PERREWÉ, Pamela L.; SAUTER, Steven L. **Estresse e Qualidade de Vida no Trabalho: Perspectivas atuais da saúde ocupacional**. 1. ed, 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.
- SAMPAIO, J.; GOULART, I. **Qualidade de Vida, saúde mental e psicologia social**. São Paulo: Casa do psicólogo, 1999.
- SARAIVA, Cleidiane Ferreira. **Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso na Televisão Paraíba Ltda**. 111 p. Relatório de estágio supervisionado (Bacharelado em administração) – Universidade Federal de Campina Grande, 2006.
- SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação**. 3 ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001. In: GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1991.
- VERGARA, Sylvia Contant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**, 3. ed.; São Paulo: Atlas, 2000.