

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
estudo de caso no departamento de gestão de pessoas da Unimed
Florianópolis

HENRIQUE LINS VON WANGENHEIM

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
estudo de caso no departamento de gestão de pessoas da Unimed
Florianópolis**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de atuação em Recursos Humanos.

Professor Orientador: Gerson Rizzatti

Florianópolis, 2003.

HENRIQUE LINS VON WANGENHEIM

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
estudo de caso no departamento de gestão de pessoas da Unimed
Florianópolis**

Este Trabalho de Conclusão de estágio foi julgado e adequado para a obtenção do título de

BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO

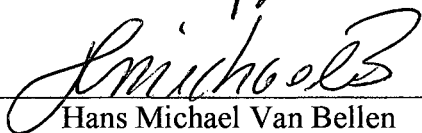
e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina no dia 03 de julho de 2003.

Prof. Sinesio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios


Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Gerson Rizzatti
Orientador



Hans Michael Van Bellen
Membro



Nelson Colossi
Membro

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, pela educação que me proporcionaram e por tudo que tenho na vida.

A minhas irmãs, por tudo que sempre fizeram e fazem por mim.

As grandes amigas Andréa, Vânia e Dirce, por me proporcionarem um ótimo ambiente de trabalho.

Ao meu orientador, Gerson Rizzatti, pelas orientações ao longo deste estudo.

A Melissa, pelo incentivo e pela companhia durante grande parte de minha graduação.

WANGENHEIM, Henrique Lins von. **Qualidade de vida no trabalho**: estudo de caso no departamento de gestão de pessoas da Unimed Florianópolis. 2003. 93f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Administração) – Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo principal avaliar os fatores determinantes de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) a partir da percepção dos funcionários do Departamento de Gestão de Pessoas da Unimed Florianópolis Cooperativa de Trabalho Médico. A QVT envolve um conjunto de aspectos, que se bem trabalhados pela empresa, resultarão em aumento de produtividade, competitividade e eficácia organizacional, aliadas a um incremento de desempenho, satisfação e bem-estar dos trabalhadores.

Num primeiro momento, utilizou-se da pesquisa bibliográfica em fontes primárias e secundárias para esclarecer os principais conceitos que dizem respeito a QVT, bem como métodos utilizados para sua aferição. Também se buscou aprofundar um pouco mais os conhecimentos a respeito da organização profissional e da história e estrutura da Unimed Florianópolis.

Em seguida, foram realizadas entrevistas com os funcionários do Departamento de Gestão de pessoas da Unimed Florianópolis com base em um roteiro previamente definido, que se fundamentou no Modelo de Aferição de QVT proposto por Walton (1973).

Finalmente num terceiro momento foram analisados e interpretados os depoimentos dos funcionários do Departamento de Gestão de pessoas da Unimed Florianópolis, confrontando os dados obtidos com a literatura disponível.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho - homem X trabalho; Administração de recursos humanos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Quadro Cooperados.....	p. 19
Figura 02 – Gráfico Sexo.....	p. 64
Figura 03 – Gráfico Idade.....	p. 65
Figura 04 – Gráfico Estado Civil.....	p. 65
Figura 05 – Gráfico Grau de Escolaridade.....	p. 66
Figura 06 – Gráfico Tempo de Serviço.....	p. 66
Figura 07 – Gráfico Faixa Salarial.....	p. 67

SUMÁRIO

	RESUMO	
	LISTA DE FIGURAS	
1	INTRODUÇÃO	p. 08
1.1	Tema e problema	p. 09
1.2	Justificativa	p. 10
1.3	Importância	p. 10
1.4	Oportunidade	p. 11
1.5	Viabilidade	p. 11
1.6	O cooperativismo no Brasil	p. 12
1.7	O cooperativismo médico	p. 13
1.8	O sistema Unimed	p. 14
1.9	A Unimed Florianópolis	p. 16
1.9.1	O Departamento de Gestão de Pessoas.....	p. 20
2	OBJETIVOS	p. 21
2.1	Objetivo geral.....	p. 21
2.2	Objetivos específicos.....	p. 21
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	p. 22
3.1	Concepções sobre trabalho	p. 22
3.2	Administração de Recursos Humanos	p. 23
3.3	Breve histórico da evolução da administração de recursos humanos	p. 23
3.3.1	Breve histórico da evolução da administração de recursos humanos no Brasil.....	p. 24
3.4	Histórico do conceito de Qualidade	p. 27
3.5	Histórico da preocupação com o trabalhador	p. 29
3.6	Os primeiros estudos da satisfação do indivíduo no trabalho	p. 30
3.7	Qualidade de Vida no Trabalho: desenvolvimento e perspectivas	p. 32
3.8	Tentando conceituar a Qualidade de Vida no Trabalho	p. 33
3.9	Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho	p. 34
3.9.1	–Westtley.....	p. 34
3.9.2	–Wether e Davis.....	p. 36
3.9.3	Nadler e Lawler.....	p. 37
3.9.4	–Hackman e Oldham.....	p. 38
3.9.5	Siqueira e Colleta.....	p. 39
3.9.6	Huse e Cummings.....	p. 40
3.9.7	Richard Walton.....	p. 40
3.10	A Qualidade no Ambiente de Trabalho	p. 44
3.10.1	Programa 5S.....	p. 45
3.10.2	Fatores Ambientais.....	p. 46
3.10.2.1	<i>Ergonomia</i>	p. 46
3.10.2.2	<i>Cores</i>	p. 46
3.10.2.3	<i>Iluminação</i>	p. 47
3.10.2.4	<i>Poluição sonora</i>	p. 48
3.10.2.5	<i>Aeração e temperatura ambiental</i>	p. 49
3.10.2.6	<i>Limpeza interna</i>	p. 49
3.10.2.7	<i>Odores e decoração</i>	p. 50
3.10.3	Segurança no ambiente de trabalho.....	p. 50
3.10.3.1	<i>Recomendações de segurança</i>	p. 51
3.10.3.2	<i>Cores de segurança</i>	p. 52
3.10.4	<i>Análise da distribuição do espaço</i>	p. 53

4	METODOLOGIA.....	p. 54
4.1	Abordagem da pesquisa.....	p. 54
4.2	Tipo de pesquisa.....	p. 54
4.3	Delimitação da pesquisa.....	p. 55
4.3.1	População.....	p. 55
4.3.2	Amostra.....	p. 55
4.4	Tipos de dados.....	p. 56
4.5	Técnica de coleta de dados.....	p. 56
4.6	Técnica de análise de dados.....	p. 57
4.7	Limitação da pesquisa.....	p. 57
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	p. 59
5.1	Ações para QVT na Unimed Florianópolis.....	p. 59
5.1.1	Saúde em Forma e Caminhar Unimed.....	p. 59
5.1.2	Projeto Fênix.....	p. 60
5.1.3	Alimentação dos colaboradores durante o expediente.....	p. 60
5.1.4	A contribuição da CIPA.....	p. 61
5.1.5	Política de administração de cargos e salários da organização.....	p. 61
5.1.6	Assistência Médica e Odontológica.....	p. 62
5.1.7	Código de Ética.....	p. 62
5.2	O perfil dos funcionários pesquisados.....	p. 63
5.2.1	Quanto ao sexo.....	p. 64
5.2.2	Quanto à idade.....	p. 64
5.2.3	Quanto ao estado civil.....	p. 65
5.2.4	Quanto à escolaridade.....	p. 65
5.2.5	Quanto ao tempo de serviço.....	p. 66
5.2.6	Quanto à faixa salarial.....	p. 67
5.3	Análise dos Resultados.....	p. 67
5.3.1	Significado de qualidade de vida no trabalho.....	p. 68
5.3.2	Compensação justa e adequada.....	p. 70
5.3.3	Condições de trabalho.....	p. 72
5.4.4	Autonomia.....	p. 73
5.4.5	Oportunidade de crescimento e segurança.....	p. 74
5.4.6	Integração social na organização.....	p. 77
5.4.7	Constitucionalismo.....	p. 79
5.4.8	O trabalho e o espaço total da vida.....	p. 80
5.4.9	Relevância social do trabalho.....	p. 82
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	p. 85
6.1	Conclusões.....	p. 85
6.2	Recomendações.....	p. 86
6.3	Sugestões.....	p. 87
	REFERÊNCIAS.....	p. 88
	ANEXOS.....	p. 90
	ANEXO A: Organograma – Unimed Florianópolis Cooperativa de Trabalho Médico.....	p. 91
	ANEXO B: Organograma – Gerência Administrativa / Unimed Florianópolis.....	p. 92
	ANEXO C: Roteiro de entrevista sobre QVT – Departamento de Gestão de Pessoas Unimed Florianópolis.....	p. 93

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho consiste no relatório de uma pesquisa realizada em junho de 2003 com os funcionários do Departamento de Gestão de Pessoas da Unimed Florianópolis, com o objetivo principal de obter o nível de satisfação dos funcionários quanto a cada um dos aspectos que a Qualidade de Vida no Trabalho envolve.

Partindo do princípio de que as organizações são formadas por pessoas e de que o sucesso destas organizações depende diretamente das pessoas envolvidas em seus processos, nota-se que não há organização motivada sem pessoas motivadas, nem haverá qualidade nos produtos/serviços oferecidos sem Qualidade de Vida no Trabalho.

A insatisfação, a má-vontade, o desconforto e outras situações negativas para o trabalhador se incorporarão, de uma maneira ou de outra, ao produto final, reduzindo o nível de satisfação do cliente.

A insatisfação no trabalho e a conseqüente desmotivação são problemas que preocupam estudiosos e administradores, principalmente neste início de século XXI, ainda mais na sociedade globalizada em que vivemos, onde a concorrência é muito acirrada e os consumidores cada vez mais exigentes.

Diante destes fatos, e especialmente para evitar que os trabalhadores se entreguem a monotonia e ao descaso com a organização, é que surgiram os estudos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Estes estudos têm a finalidade de aumentar a produtividade e a satisfação dos trabalhadores, através da mensuração dos níveis de satisfação destes sobre suas condições de trabalho.

1.1 Tema e problema

Quando se fala em melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), as pessoas têm em mente melhores salários e melhores condições físicas de trabalho. Na verdade, é tudo isto e muito mais. A QVT tem o poder de tornar as organizações mais humanas, onde o trabalho envolve responsabilidade e autonomia sobre o desempenho de tarefas, com ênfase no desenvolvimento pessoal, resultando num ambiente onde o trabalhador dê mais do que trabalho e receba mais do que salário. Portanto, QVT é um conjunto de fatores que tem como objetivo tornar o trabalho mais humano, desenvolvido em condições adequadas, remunerado adequadamente, utilizando e aprimorando as habilidades dos funcionários, com oportunidades de crescimento e aprendizado por parte dos empregados, com integração social e em equilíbrio com a vida social.

Os dirigentes organizacionais precisam ouvir as pessoas a fim de poderem utilizar ao máximo suas potencialidades, procurando saber o que os colaboradores sentem, o que querem e o que pensam. Maximizar as potencialidades é desenvolver as pessoas, e procurar criar condições para que estas, em se desenvolvendo, consigam desenvolver a organização.

Assim pretende-se, nesta pesquisa, verificar junto aos colaboradores da Unimed Florianópolis, os principais fatores de QVT que irão proporcionar maior satisfação e prazer, pelo que se estabelece o seguinte problema de pesquisa: *“Quais são os fatores determinantes de QVT na percepção dos funcionários do Departamento de Gestão de Pessoas da Unimed Florianópolis?”*

1.2 Justificativa

As pessoas em fase produtiva ocupam cerca de um terço do seu tempo com o trabalho. Muitas vezes esse tempo pode ser maior do que o tempo despendido com o lazer ou com o descanso. O trabalho ocupa, hoje em dia, um espaço muito importante na vida de todos, pois grande parte de nossa vida se passa dentro das organizações.

O funcionário só será realmente útil para uma empresa se sentir prazer em realizar suas atividades. É papel da organização proporcionar as condições que permitam que o trabalhador realize suas funções prazerosamente, desenvolvendo seu potencial e sua criatividade.

A escolha pelo tema justifica-se por considerar que o estudo sobre a Qualidade de Vida no Trabalho é de grande importância para qualquer organização. E os resultados desta pesquisa serão compartilhados com os dirigentes da área de Gestão de Pessoas da Unimed Florianópolis, visando contribuir para o aprimoramento de conhecimentos sobre o tema em questão.

1.3 Importância

Sabendo que as organizações são formadas por indivíduos com características psicológicas, sociais e econômicas diferenciadas e que a qualidade de vida do ambiente e das relações de trabalho influenciam no desempenho dos trabalhadores, este estudo será de grande importância, pois ao analisar a Qualidade de Vida no Trabalho do Departamento de Gestão de

Pessoas da Unimed Florianópolis na percepção de seus funcionários, estará contribuindo para promover melhorias nas políticas de recursos humanos e para que a organização possa crescer como um conjunto de pessoas satisfeitas em busca de um único objetivo.

1.4 Oportunidade

Estudar a Qualidade de Vida no Trabalho na Unimed Florianópolis na percepção de seus funcionários é uma oportunidade de diagnosticar possíveis falhas no ambiente de trabalho, bem como propor possíveis soluções para estas falhas, de maneira a aumentar o nível de qualidade de vida dos funcionários, trazendo benefícios a toda organização, inclusive seus clientes.

Pelo fato do pesquisador ser funcionário do Departamento de Gestão de Pessoas da organização estudada, vislumbra-se uma grande oportunidade de enriquecimento profissional e de um melhor aproveitamento das atividades desenvolvidas.

1.5 Viabilidade

Este projeto é viável quanto aos custos e acesso às informações, pois como se trata de uma pesquisa acadêmica seus custos para a empresa são praticamente nulos e o fato do pesquisador ser funcionário da organização em estudo facilitará o acesso às informações e ao ambiente da organização propriamente dito.

1.6 O Cooperativismo no Brasil

Os registros históricos mostram que a primeira cooperativa no Brasil surgiu no final do século XIX, mais precisamente no ano de 1889, em Ouro preto, Mina Gerais, chamada “Sociedade Econômica Cooperativa dos Funcionários Públicos de Minas Gerais”. Desde o surgimento do cooperativismo no Brasil até hoje, foram vários os estágios de desenvolvimento pelos quais o sistema passou.

Após 1945, com o fim da Segunda Guerra Mundial, o Cooperativismo passa por uma fase de grande desenvolvimento, em função do restabelecimento do comércio internacional.

O modelo econômico nas décadas de 50 e 60 fortaleceu as cooperativas agropecuárias, que com os incentivos governamentais tiveram grande desenvolvimento. Sendo assim, até hoje as cooperativas agropecuárias superam as urbanas em importância, dinamismo, inovação, capacidade de organização e mesmo número de associados.

Dados de março de 1997 da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) demonstram que o sistema cooperativista no Brasil possui 4.342 cooperativas, 3.876.824 associados e 151.129 empregados, movimentando cerca de R\$ 30 bilhões da economia. Na região sul do país há 894 cooperativas, 1.152.813 associados e 76.167 empregados.

A empresa cooperativa é uma das formas mais avançadas de organização das sociedades. No mundo já existem mais de 700 mil cooperativas, distribuídas em quase todos os países, independente do modelo econômico e do sistema de governo adotado.

1.7 O cooperativismo médico

O que há de moderno em uma sociedade que adota os princípios cooperativos, é a possibilidade das pessoas participarem da administração e dos resultados da empresa, o que torna mais prática a administração dos conflitos que naturalmente acontecem em uma organização.

Segundo dados levantados em documentos localizados nos arquivos da organização e no site <http://www.unimedflorianopolis.com.br/>, o cooperativismo de trabalho médico teve início na década de 60. O declínio da medicina liberal e o insucesso da medicina estatal abriram espaço para o rápido aparecimento do atravessado da assistência médica, a Medicina de Grupo. As associações médicas não estavam preparadas, na época, para o processo de mudança, de modo que se limitaram a testemunhar, perplexas, o avanço da medicina mercantil. A classe médica já não estava mais atuando no mercado em caráter de profissional liberal, mais sim, como “empregados” de empresas que estavam se aproveitando do caos em que se instalava o sistema de saúde no país. Essa situação fez com que as forças sociais reagissem, buscando soluções que corrigissem as deficiências e os erros dos sistemas vigentes.

Assim, o Sindicato Médico de Santos (SP), com diversos profissionais da classe, liberados por Edmundo Castilho, procurou uma alternativa que atendesse a três objetivos básicos:

- Preservar a ética, eliminando a intermediação da Medicina;
- Preservar a relação médico/paciente, através da livre escolha;
- Preservar a medicina liberal pelo atendimento em consultórios, conservando a

liberdade do médico em decidir sobre os meios de atendimento ao cliente.

O processo de mudança foi assim implementado, no auge da vigência da Medicina mercantil. Hoje, uma das maiores Cooperativas do Brasil a Unimed, que foi criada em 1967, adquiriu um perfil empresarial e logo se expandiu por todo o país.

Na constante busca de melhorar a relação entre médico/paciente, a cooperativa atende esse binômio seguindo a filosofia e as normatizações estabelecidas estatutariamente.

Especificamente na área da saúde, no Estado de Santa Catarina, segundo a OCB, o número de cooperativas do segmento de saúde chega a 23, com 4.896 associados e contam com a colaboração de 495 empregados.

1.8 O sistema Unimed

O sistema UNIMED é composto por 365 Cooperativas médicas, entre Singulares, Federações e Confederações:

- CONFEDERAÇÃO (Cooperativa de Terceiro Grau)

É formada pela união de no mínimo 03(três) Federações, tendo como principal atividade a representação do sistema UNIMED junto ao público, aos órgãos de defesa do consumidor, e é representante do Sistema UNIMED a nível mundial. Tem a função de legislador do sistema como um todo, editando as normas derivadas que rege o inter-relacionamento das singulares de todo o país, opera na gestão dos contratos de abrangência nacional, tendo também como princípio o apoio operacional e tecnológico às Singulares e Federações.

- FEDERAÇÕES (Cooperativa de Segundo Grau)

São formadas pela união de no mínimo 03(três) cooperativas singulares, tendo

como principal atividade o desenvolvimento da UNIMED em sua área de ação (Regional ou Estadual), elaborando a regimentação das singulares de seu estado/região em consonância com a Confederação, podendo atuar também como cooperativa singular em determinada região de sua área de ação (seccional) até que esta unidade tenha condições econômicas e financeiras de ser uma singular.

- SINGULARES (Cooperativa de Primeiro Grau)

São formadas pelos médicos cooperados, tendo como principal característica a comercialização e prestação de assistência médica.

Segundo dados obtidos na empresa, o Complexo Empresarial UNIMED é composto por:

- UNIMED PARTICIPAÇÕES (Holding)
- UNIMED SEGURADORA S/A
- UNIMED CORRETORA DE SEGUROS
- UNIMED ADMINISTRAÇÃO E SERVIÇOS
- UNICRED DO BRASIL
- USIMED DO BRASIL
- FUNDAÇÃO CEU
- CENTRAL NACIONAL (Operadora)
- UNITEL
- UNIHOSPITAL
- UNIMEC – Colômbia

A Unimed cobre 80% do território brasileiro, oferecendo serviços médicos de

qualidade a 11 milhões de usuários através de suas 365 cooperativas e uma ampla rede de serviços credenciados.

Além do território nacional, a UNIMED está presente na Colômbia e no Paraguai e mantém acordos operacionais com instituições da Argentina e Uruguai, oferecendo intercâmbio para viajantes no Mercosul.

O sistema Unimed no Brasil apresenta seguintes números, conforme dados obtidos no site da Unimed:

- 11 milhões de usuários (clientes)
- 91.000 médicos cooperados
- 100 leitos próprios
- 70 prontos-atendimentos
- 18 laboratórios próprios
- 16 mil empregos diretos
- 42 hospitais próprios
- 18 centros de diagnósticos
- 11 hospitais em construção

1.9 A Unimed Florianópolis

A UNIMED de Florianópolis é uma grande Cooperativa de Trabalho Médico, criada em 30 de agosto de 1971. Devido às dificuldades vivenciadas pelos hospitais frente ao INPS, surgiu uma demanda por serviços médicos mais qualificados. A assembléia geral que constituiu a cooperativa teve a presença de 102 médicos, e foi realizada no auditório da

Associação Catarinense de Medicina (ACM).

O primeiro nome da Unimed foi Sanmed - Cooperativa de Assistência Médica da Grande Florianópolis, surgido do hábito de conotar o nome da cooperativa com o do estado de sua localização. Assim, havia a Medminas (MG), a Medpar (PR), etc. Uma decisão posterior levou à adoção do nome Medsan. A denominação Unimed foi adotada em 1983.

A primeira diretoria foi constituída pelo presidente Antônio Moniz Aragão e pelos diretores Roldão Consoni, João Carlos Baron Maurer e Paulo Tavares da Cunha Melo. A sustentação da cooperativa nos primeiros anos decorreu em parte da credibilidade de seu primeiro presidente, que exerceu importantes cargos no serviço público e em entidades médicas.

Os dados acima foram levantados em documentos internos da organização. A seguir segue os nomes de todos os presidentes, com os respectivos mandatos:

- 1971-1983 – Dr. Antonio Moniz Aragão.
- 1983-1985 - Dr. Lincoln Virmond Abreu
- 1985-1988 - Dr. João Nilson Zunino
- 1988-1991 - Dr. Defendente Debiase
- 1991-1995 - Dr. Euclides Quaresma
- 1995-1999 - Dr. Silvio Schmitz
- 1999- 2003 – Dr. Almir Adir Gentil

O cooperativismo médico está vinculado à área de cooperativa da saúde, e que têm por objetivo prestar serviços à população de forma mais acessível, garantindo ao médico autonomia profissional, onde ele torna-se proprietário do sistema através de compras de cotas.

É fundamental enfatizar que o sistema não busca lucro (ao contrário de empresas

mercantis que exploram tanto o profissional como o cliente), mas sim remuneração justa ao prestador de serviço e atendimento de qualidade ao usuário do serviço,

A UNIMED de Florianópolis – Cooperativa de Trabalho Médico, situa-se à rua Dom Jaime Câmara, 94 – Centro, Florianópolis – SC onde funciona toda a parte administrativa. Possui um posto de atendimento no Kobrasol (São José – SC) e na rua Osmar Cunha, 227 (Florianópolis –SC), onde existe o atendimento a usuários de Florianópolis e do Intercâmbio (usuários de outras UNIMEDS). O SOS UNIMED, que é o serviço de atendimento de urgência e emergência funciona na avenida Beiramar Norte, (Florianópolis –SC).

A Missão da Unimed de Florianópolis é a seguinte:

“A Unimed é uma organização econômica social que, norteadada pela filosofia cooperativista, busca:

Agregar profissionais médicos para a defesa do exercício liberal, ético e qualitativo de sua profissão com adequadas condições de trabalho e remuneração justa;

Propiciar, à maior parcela possível da população, um serviço médico de boa qualidade, personalizado e a custo compatível.

Para realizar seus propósitos maiores, agrega talentos humanos, recursos financeiro/materiais e busca os preceitos e prática da excelência”.

A Unimed para melhorar a sua qualidade nos serviços, tanto para o cliente externo como para os próprios cooperados (clientes internos), acresceu o valor ético nos seus produtos, segundo o manual interno da cooperativa aplicam-se dois princípios de valores éticos na organização:

- Princípio da Preservação da Profissão Liberal

A profissão é liberal quando o profissional tem a liberdade de, só ele e mais ninguém, usando de seus conhecimentos e assumindo toda a responsabilidade decorrente, decidir sobre os meios e empregar em benefício do cliente. Além da liberdade técnica da

escolha dos meios, secundariamente é conferida ao profissional a liberdade econômica, isto é, de estabelecer os honorários.

Em decorrência do princípio em discussão, a Cooperativa não intervirá na conduta do cooperante, e o médico, conhecedor dos princípios do sistema, assumirá da mesma forma que o faz na clínica particular, o compromisso de dar o melhor de si em benefício do cliente, empregando os meios disponíveis na Cooperativa.

- Princípio da Preservação da Relação Médico Paciente

Este princípio determina que na Unimed o usuário (cliente) tem o direito a escolha do profissional de sua confiança, não devendo a cooperativa conduzir clientes a consultórios de cooperantes. A Unimed preconiza o atendimento personalizado do cliente, sendo o consultório do profissional o local ideal para o médico atender os usuários da cooperativa.

A Unimed de Florianópolis apresenta hoje um quadro grande de cooperados, composto por 1201 pessoas físicas e 120 pessoas jurídicas. Abaixo apresentamos um quadro com os números da Unimed de Florianópolis:

PERFIL	
Nº Usuários (clientes)	145.192
Nº Médicos Cooperantes	1.201
Nº Hospitais Credenciados	24
Nº Clínicas Cooperantes e Credenciadas	169
Nº Laboratórios Cooperantes e Credenciados	46
Nº Empresas Contratantes dos planos	742

Figura 1: Quadro de Cooperados - Fonte Societário/SSI 30-04-01

1.9.1 O Departamento de Gestão de Pessoas

O Departamento de Gestão de Pessoas está subordinado a Gerência Administrativa da empresa. Atualmente é composto por cinco colaboradores, sendo:

- Um Supervisor do Depto. de Gestão de Pessoas
- Três Analistas de Gestão de Pessoas
- Um Assistente de Gestão de Pessoas

As principais atividades desenvolvidas no departamento são:

- Elaboração da folha de pagamento dos funcionários, que envolve controle de frequência e levantamento dos proventos e descontos mensais de cada colaborador.

- Processos de recrutamento e seleção (que podem ser internos e/ou externos), assim como a avaliação periódica do desempenho dos colaboradores.

- Administração de conflitos interpessoais (um fator muito relevante observado durante o levantamento dos dados).

- Atendimento dos funcionários

- Treinamento e capacitação

- Manutenção das políticas de recursos humanos em geral.

2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a Qualidade de Vida no Trabalho na percepção dos colaboradores da Unimed Florianópolis.

1.2.2 Objetivos específicos:

- a) Identificar os principais aspectos relativos a Qualidade de Vida no Trabalho na Unimed Florianópolis;
- b) Verificar o significado da Qualidade de Vida no Trabalho para os colaboradores da Unimed Florianópolis;
- c) Analisar o grau de satisfação dos colaboradores da Unimed Florianópolis em relação à Qualidade de Vida no Trabalho;
- d) Apresentar o nível de satisfação dos colaboradores com relação à Qualidade de Vida no Trabalho na Unimed Florianópolis.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Concepções sobre trabalho

A concepção de trabalho evoluiu com a própria história, e o que no início era uma questão de sobrevivência, hoje pode ser considerado um fator fundamental na vida de todo ser humano (Burigo, 1997).

“Do latim *tripalium*, ou três paus, instrumento para a tortura de escravos” (Burigo, 1997, p.53), o trabalho vem lentamente perdendo esta conotação permitindo ao trabalhador vantagens insubstituíveis como identidade, status, reconhecimento, satisfação das necessidades e responsabilidade pelo conteúdo de suas atividades e do uso do seu tempo, entre outras coisas.

Enquanto a Antiguidade e a Idade Média percebiam o trabalho como atividade inferior, destinada a escravos, servos e camponeses, aos quais, por sua vez, encontravam-se praticamente nulas as possibilidades de mobilidade social, as sociedades capitalistas modernas atribuem ao trabalho uma dimensão igualitária e libertadora, na qual, ao menos teoricamente, todos os homens estariam aptos a vender sua força ou capacidade de trabalho no mercado e desta forma ascender socialmente.

Burigo (1997) ainda afirma que o trabalho constitui-se num forte fator motivacional sobre uma pessoa, na organização e também sobre outras esferas da vida. Esta motivação é traduzida pelo gosto pelo trabalho que faz e no potencial em transformá-lo em fonte de prazer e satisfação.

3.2 Administração de Recursos Humanos

Segundo Almeida (1993), um novo paradigma está surgindo: o capital deixa de habitar a máquina para habitar o homem, assim como a Revolução Industrial migrou da terra para a máquina. A informação, o conhecimento e a criatividade passaram a constituir-se num conjunto fundamental de recursos estratégicos.

A administração de recursos humanos é o ramo especializado da ciência da administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, manutenção, controle e avaliação de pessoal (Gil, 1994).

Um dos principais desafios da administração de recursos humanos é que lida com recursos vivos, extremamente complexos, diversificados e variáveis, que são as pessoas. Cada pessoa tem suas características individuais de personalidade, aptidões, conhecimentos e necessidades. Sendo assim, o grande desafio da administração de recursos humanos é abordar as pessoas, como seres humanos, e não simplesmente como recursos organizacionais. As pessoas constituem os únicos recursos vivos e inteligentes dentro da organização (Chiavenato, 1989).

3.3 Breve histórico da evolução da administração de recursos humanos

Os primeiros estudos acerca da administração iniciam-se por volta de 1850 com o nascimento da Administração Científica através das experiências de Frederick Taylor (1856-1915), nos Estados Unidos, e Henri Fayol (1841-1925), na França. O objetivo fundamental

deste movimento era proporcionar fundamentação científica às atividades administrativas, substituindo improvisação e empirismo (Gil, 1994).

Na década de 30 a Abordagem Humanística ocorre com o aparecimento da Teoria das Relações Humanas. Com a abordagem humanística, a teoria administrativa sofre uma verdadeira revolução conceitual: a transferência da ênfase antes colocada na tarefa (pela administração científica) e na estrutura organizacional (pela teoria clássica da administração) para a ênfase nas pessoas que trabalham ou participam nas organizações (Chiavenato, 1997). Passa-se a se preocupar mais com o homem e seu grupo social.

A administração de recursos humanos surge em decorrência do crescimento das organizações e do aumento da complexidade das tarefas de gestão de pessoal. Seu desenvolvimento confunde-se com a própria história da administração (Gil, 1994).

3.3.1 Breve histórico da evolução da administração de recursos humanos no Brasil

Só se pode falar em administração de recursos humanos em determinado local quando aí se identifica a existência de uma base industrial sólida. Por isso a compreensão do que pode ser chamado de Administração de Recursos Humanos nas primeiras décadas do século XX deve levar em consideração a representatividade do proletariado industrial no contexto da população brasileira.

O século XX se inicia com 80% da população brasileira habitando o campo. Em 1907, os dados registram 149.140 trabalhadores em estabelecimentos industriais, dos quais 23.335 no estado de São Paulo e 14.614 em sua capital (Rodrigues, 1996, p.115).

Esses números dão idéia do fraco poder de pressão do proletariado, ainda mais se considerarmos o pequeno peso das atividades econômicas urbanas numa economia essencialmente agrícola.

Mas como demonstração de força do movimento sindical nas três primeiras décadas do século XX, eclodiram movimentos grevistas. Em 1917 ocorreu a mais importante greve de toda a história do movimento operário brasileiro, serviu para alertar os patrões e poderes públicos para a urgência da aplicação de medidas adequadas para proteção do trabalhador.

Uma legislação trabalhista, no entanto, só viria a se concretizar na década de trinta. O governo Getúlio Vargas promoveu amplas intervenções nas questões trabalhistas, criando o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio para tratar dos problemas e o Departamento Nacional do Trabalho, para promover medidas de previdência social e melhora nas condições de trabalho.

Em 1943 surgiu a Consolidação das Leis do Trabalho, que criou a carteira profissional, regulamentou a jornada de trabalho, definiu o direito de férias remuneradas, etc.

Para atender as crescentes exigências trabalhistas, as empresas tiveram que se organizar e passaram a incluir em sua estrutura uma seção de pessoal. Para dirigi-la, surge o chefe de pessoal, contratado para cuidar das rotinas trabalhistas, das obrigações, dos direitos e deveres dos trabalhadores e, sobretudo da parte disciplinar (Aquino, 1979, p. 65).

Nesta época, a administração de pessoal não se preocupava com aspectos de integração, produtividade e bem estar da mão-de-obra, sua natureza era legal, disciplinadora, punitiva e paternalista. (Aquino, 1979, p. 65).

Mais tarde, com o impulso industrial e o crescimento das empresas surgiram novas oportunidades de emprego, elevou-se o nível de qualificação e conseqüentemente de aspiração e de conscientização dos trabalhadores.

De 1968 a 1973 o país passou por um notável surto de crescimento econômico. Foi o período do *milagre brasileiro*, que resultou na constituição de grandes empresas e na valorização da tecnologia e de profissionais especializados.

Mas o *milagre econômico* não durou muito, exigindo das empresas ações mais concretas em relação à administração de seus recursos, tanto materiais, financeiros quanto humanos.

Como consequência, muitas empresas passaram a conferir mais maior atenção a certas áreas de recursos humanos pouco consideradas até então, tais como treinamento, desenvolvimento de pessoal, cargos, salários e benefícios.

A partir de 1978, as relações de trabalho no Brasil tornaram-se bem mais tensas. O processo de abertura econômica estimulou os trabalhadores a reivindicar maiores salários e melhores condições de trabalho. As greves tornaram-se bem mais frequentes. Na década de 80 surgiu a Central Única dos Trabalhadores (CUT) e a Confederação Geral dos Trabalhadores (CGT), que conseguiram fazer-se ouvir pelo governo e pelos empresários.

As mudanças no campo político e os avanços da informática contribuíram decisivamente para alterações na forma do gerenciamento de pessoal. O profissional de recursos humanos passou a ser mais desafiado, requerendo dele novas habilidades, como a de negociador, bem como maiores conhecimentos referente a teorias e técnicas gerenciais.

Com a recessão dos anos 80, muitas empresas chegaram a desativar os setores de recursos humanos, sobretudo o de treinamento e desenvolvimento.

O início da década de 90 trouxe otimismo, sobretudo em função das eleições diretas para presidente, mas as medidas econômicas que se seguiram não se mostraram eficazes. E para sobreviver à crise, as empresas tiveram que se adaptar, muitas vezes através da dispensa de pessoal.

Sob um enfoque otimista, pode-se dizer que a crise econômica apresenta aspectos positivos, pois leva os empresários a reflexão acerca de seu papel no momento em que o estado não está mais em condições de socorrê-los, como foi no passado.

3.4 Histórico do conceito de Qualidade

Parece simples e óbvia a definição de qualidade, porém, se corretamente definida, podemos percebê-la como uma questão bastante ampla e que envolve uma série de elementos para que sua prática seja viável. Entre estes elementos está o fator humano, que se constitui num diferenciador no processo histórico da qualidade.

As necessidades humanas pela qualidade existem desde o princípio da história. Também é bastante antigo o conceito de qualidade, mas apenas recentemente ela surge como uma função gerencial formal. De acordo com VIEIRA (1996) e BÚRIGO (1997), a evolução histórica deste conceito pode ser analisada em função de quatro épocas básicas: a inspeção, o controle estatístico de qualidade, a garantia da qualidade, finalmente, a gestão estratégica da qualidade.

No período da manufatura, quando tudo era produzido pelos artesões, a inspeção foi o primeiro passo para regular a qualidade dentro da organização. Sob a influência de Taylor e Fayol, a partir do século XX, a inspeção configurou-se em classificar e separar os bons produtos dos maus, com o auxílio de um sistema racional de medidas. Logo, a qualidade passou a ser definida como a igualdade ou uniformidade, que atendessem às especificações dos produtos, estabelecidas pelo fabricante. De acordo com JURAN (1995), o maior benefício desta atividade foi reduzir os riscos de que produtos defeituosos chegassem aos clientes. Por

outro lado, a inspeção criou a crença de que a obtenção da qualidade era responsabilidade apenas do setor de qualidade e de mais nenhum outro.

A partir de 1931, com o objetivo de atender as necessidades dos clientes, a qualidade passa a ser controlada por técnicas estatísticas. Nesta fase do controle estatístico de qualidade, em vez da simples verificação do produto final com o padrão determinado pela produção, foi instituído que a correção deveria ser realizada durante todo o processo de fabricação. O principal marco foi a obra de SHEWART (*apud* VIEIRA, 1996 e BURIGO, 1997) que trouxe uma definição precisa do controle de fabricação, e criou poderosas técnicas de acompanhamento e avaliação da produção diária, propondo diversas maneiras de melhorar a qualidade, onde a ação corretiva passa a ser tomada durante todo o processo de fabricação. Mas apesar da mudança, o controle da qualidade continuou restrito a fábrica.

Só no início da década de 60, a qualidade extrapola os limites da qualidade do produto. A qualidade passa a ser definida sob a ótica das expectativas dos clientes. Surge o Controle Total da Qualidade, de Armand FEINGENBAUM, segundo o qual o controle da qualidade deveria iniciar com o projeto do produto e terminar com a satisfação do cliente. Assim, tornou-se indispensável o comprometimento de todos os membros da organização no controle da qualidade.

Com a gestão estratégica da qualidade, nos anos 70 e 80, a qualidade deixa de ter um caráter preventivo de defeitos para se voltar à ótica do cliente.

Em 1987 surge a ISSO 9000, que uniformiza os requisitos a serem adotados em contratos de fornecimento de materiais ou serviços que traduzem e representem o consumo mundial.

Nos anos 90, a qualidade é necessária a qualquer empresa que deseja obter sucesso, tendo como foco atender as necessidades dos clientes e, como função direta, o processo de melhoria contínua, que deve ser compromisso de todos os membros da organização.

Para VIEIRA (1996), existem três tipos de abordagens de qualidade no mundo: a Européia, a americana e a japonesa (que derivou a americana). A européia se caracterizou por uma abordagem mais defensiva, preocupada em definir critérios para a certificação dos produtos. A americana está muito voltada ao controle estatístico do processo, exercido pelos funcionários. E a japonesa, voltada ao gerenciamento da qualidade, envolve todos os membros da organização.

3.5 Histórico da preocupação com o trabalhador

Foi após a Revolução industrial que se passou a estudar de maneira científica as condições de trabalho.

No início o foco estava na racionalização da produção frente ao comportamento do trabalhador diante de sua tarefa de aumentar a produtividade e os ganhos da empresa.

Nesta época, o mercado incentivava a produção em escala e, devido ao crescimento populacional mundial e ao êxodo rural, a mão-de-obra era abundante. A Revolução Industrial separa o capital dos meios de produção e os operários passam a ser assalariados e capitalistas. A mecanização da produção desqualifica o trabalho, o que resultava em baixos salários e longas jornadas.

Além da industrialização, a Organização Científica do Trabalho (OCT) fragmenta as diversas fases do trabalho artesanal, entregando a cada trabalhador uma parcela diminuta do produto final, sem participar do planejamento e sem possuir uma visão do conjunto e dos objetivos do trabalho executado.

Uma das premissas básicas da Administração Científica de Taylor era de que o homem move-se puramente por razões de natureza econômica, por isso deveria ser o principal fator a ser administrado nas relações entre a empresa e o trabalhador.

Preocupados com a alienação do trabalhador e desinteresse da classe trabalhadora, surgem nos anos 20 as primeiras preocupações científicas com as condições físicas do local de trabalho e a satisfação do trabalhador associada à produção industrial.

3.6 Os primeiros estudos da satisfação do indivíduo no trabalho

Neste item, as pesquisas e teorias iniciais sobre o estudo do comportamento do homem, servirão como suporte teórico para as novas teorias do comportamento do indivíduo no desempenho de suas tarefas e de sua qualidade de vida no trabalho.

A idéia de que empregados são pessoas com necessidades complexas que precisam ser satisfeitas para que seu trabalho seja desempenhado de maneira adequada, não era evidente no início deste século. (Wood Jr., 1992).

Elton Mayo através de diversas experiências com grupos de uma fábrica descobriu que a atenção especial leva as pessoas a se esforçarem mais, influenciando na produtividade. Para encontrar o motivo destas reações provocadas pela atenção especial e dos vínculos grupais, Mayo realizou várias entrevistas e concluiu que o ambiente social dos empregados tem influência no seu desempenho e conseqüentemente na produtividade.

Segundo este estudioso o conceito “homem social”, motivado por necessidades sociais, que busca no seu trabalho relações mais gratificantes e que é mais sensível às pressões do grupo de trabalho que ao controle da administração, tinha que substituir o antigo

conceito de “homem racional”, motivado por necessidades econômicas pessoais (Stoner apud Ávila, 1996).

ABRAHAM MASLOW (apud RODRIGUES, 1994) formulou a teoria da satisfação a partir das necessidades, considerando que o comportamento humano é influenciado por uma hierarquia de necessidades. Segundo o autor, o ser humano expande suas necessidades durante sua vida, e à medida que satisfaz as necessidades básicas, surgem outras necessidades. Desta forma, os indivíduos normais se encontram parcialmente satisfeitos e insatisfeitos.

A “hierarquia das necessidades” de MASLOW é composta por cinco necessidades fundamentais:

- As *necessidades fisiológicas* são as que dizem respeito à alimentação, repouso, sono, abrigo, desejo sexual. São necessidades que já nascem com o indivíduo e estão relacionadas a sua sobrevivência. Se transportadas para a empresa podem ser definidas como necessidades de salários compatíveis, que satisfaçam as necessidades fisiológicas, ambiente de trabalho adequado, limpo e arejado, carga horária suportável, entre outros.
- As *necessidades de segurança* referem-se às necessidades de se defender do perigo, mantendo o bem estar. Na empresa diz respeito à manutenção de emprego, recebimento de salário em dia, amparo através de assistência médica.
- As *necessidades sociais* correspondem às amizades, participação e aceitação da sociedade. Na empresa tem o mesmo significado, mas ao invés de ser aceito pela sociedade é aceito pelo seu grupo de trabalho.
- As *necessidades de estima* estão relacionadas com a maneira se avalia e se vê, envolvendo a necessidade de ser respeitado, amado, reconhecido no seu ambiente organizacional.
- As *necessidades de auto-realização* dizem respeito à busca do autodesenvolvimento, de seus ideais mais profundos. Na empresa diz respeito à sua realização profissional.

3.7 Qualidade de Vida no Trabalho: desenvolvimento e perspectivas

Mesmo recebendo diferentes títulos ou conotações, a qualidade de vida no trabalho é preocupação do homem desde o início da sua existência, objetivando facilitar ou satisfazer as necessidades do trabalhador no desempenho de suas atividades na organização (RODRIGUES, 1994).

É no trabalho que o homem passa a maior parte de suas horas úteis do dia e, a partir daí, cria laços de amizade e expectativas de uma vida melhor. Por isso, a insatisfação com o trabalho influencia a alienação e insatisfação com outros domínios da vida.

A qualidade de vida no trabalho busca humanizar as relações de trabalho como alternativa para rever os efeitos negativos do Taylorismo, como a sistematização das tarefas quanto ao trabalhador e ao ambiente de trabalho.

Porém apenas na década de 60 as preocupações com a QVT tomaram impulso, tendo como base à saúde, a segurança e a satisfação dos trabalhadores (Burigo, 1997).

A década de 70 foi marcada pela estagnação do desenvolvimento da QVT, mas já a década de 80 foi marcada pela idéia de aumentar a participação dos trabalhadores nas decisões organizacionais.

Por fim, nos anos 90, programas que estudam a saúde na organização transformaram a QVT em foco principal das organizações, resgatando valores ambientais e humanísticos deixados de lado em favor da busca do avanço tecnológico.

3.8 Tentando conceituar a Qualidade de Vida no Trabalho

A qualidade de vida no trabalho tem um conceito amplo, que inclui fatores pessoais que são entendidos como necessidades, expectativas, crenças e valores do trabalhador, e fatores situacionais como tecnologia, sistema de recompensa, ambiente de trabalho e estado geral da economia (BURIGO, 1997).

GUEST é mais específico e conceitua QVT como *“um processo pelo qual uma organização tenta revelar o potencial criativo de seu pessoal, envolvendo-os em decisões que afetam suas vidas no trabalho. Uma característica marcante no processo é que seus interesses não são simplesmente extrínsecos, focando melhora da produtividade e eficiência em si, eles também são intrínsecos no que diz respeito ao que o trabalhador vê como fins de auto-realização e auto engrandecimento”*.

Destaca-se ainda a definição de BERGERON (*apud* FERNANDES, 1996), que lembra muito GUEST, segundo a qual QVT consiste na aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos, visando modificar um ou vários aspectos do ambiente de trabalho, a fim de criar uma nova situação mais favorável à satisfação dos empregados e à produtividade da empresa.

Deve-se colocar que os estudos e as pesquisas realizadas por FERNANDES (1996) ao longo dos últimos anos levaram em tentativa de conceituar QVT como *“a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem estar do trabalhador e na produtividade da empresa”*.

3.9 Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho

Diversos autores engajaram-se na tentativa de elaborar um modelo que servisse de base para pesquisas sobre Qualidade de Vida no Trabalho. Os principais autores terão suas propostas explicitadas a seguir.

3.9.1 Westtley

Willian Westley (1979) avalia a qualidade de vida nas organizações através de quatro indicadores fundamentais: indicador econômico, político, psicológico e sociológico (RODRIGUES, 1995; FERNANDES, 1996).

O indicador econômico pode ser representado pela equidade salarial e equidade no tratamento recebido.

O indicador político corresponde ao conceito de segurança no emprego, ao direito de trabalhar e não ser dispensado de forma discriminatória.

O indicador psicológico é representado pelo conceito de auto-realização e, por fim, o indicador sociológico pode ser representado pelos conceitos de participação ativa em decisões relacionadas diretamente com o processo de trabalho, com as formas que as tarefas são executadas e com divisão de responsabilidades dentro das equipes.

Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho segundo WESTLEY (1979) adaptado por RUSHEL (1993):

Indicadores Econômicos

– equidade salarial

- remuneração adequada
- benefícios
- local de trabalho
- carga horária
- ambiente externo

Indicadores Políticos

- segurança no emprego
- atuação sindical
- retroinformação
- liberdade de expressão
- valorização do cargo
- relacionamento com a chefia

Indicadores Psicológicos

- realização potencial
- nível de desafio
- desenvolvimento pessoal
- desenvolvimento profissional
- criatividade
- auto-avaliação
- variedade de tarefa
- identificação com a tarefa

Indicadores Sociológicos

- participação nas decisões
- autonomia
- relacionamento interpessoal
- grau de responsabilidade
- valor pessoal

Segundo RODRIGUES (1995), “os problemas políticos trariam como consequência a insegurança; o econômico, a injustiça; o psicológico, a alienação e o sociológico, a anomia” e como maneira de minimizar, ou até solucionar estes problemas, WESTLEY sugere o enriquecimento do trabalho tanto a nível individual como na reestruturação do grupo.

3.9.2 Wether e Davis

WETHER e DAVIS (1983) estruturaram um modelo no qual definem os elementos organizacionais, ambientais e comportamentais como aspectos influenciadores do projeto de cargos com relação a QVT (FERNANDES, 1996). Estes autores vêem o projeto de cargos em três níveis: o organizacional, o ambiental e o comportamental.

Fatores Ambientais

- sociais
- tecnológicos
- culturais
- econômicos governamentais

Fatores Organizacionais

- propósito
- objetivos
- organização
- departamentos
- cargos

Fatores Comportamentais

- necessidades de recursos humanos
- motivação
- satisfação

Especialmente no nível organizacional, a abordagem é feita considerando a eficiência alcançada através da racionalização da produção, principalmente com a especialização das tarefas. No nível ambiental a habilidade e a disponibilidade de empregados, bem como suas expectativas sociais, são os dois pontos básicos considerados. Enfim, em nível comportamental é a parte mais sensível para o êxito num cargo, pois se refere às necessidades humanas e ao comportamento individual no ambiente de trabalho (RODRIGUES, 1995; FERNANDES, 1996).

3.9.3 Nadler e Lawler

NADLER e LAWLER (1983) definem QVT através das atividades representativas dos esforços realizados para alcançá-las. Tais atividades representativas podem ser assim enumeradas (BURIGO, 1997; VIEIRA, 1996):

- A) Participação nas decisões
- B) Reestruturação do trabalho através do enriquecimento do cargo e dos grupos de trabalho autônomo
- C) Inovação no sistema de recompensas
- D) Melhora do ambiente de trabalho (horas trabalhadas, ambiente físico, etc.)

Ainda segundo estes autores, existem três necessidades que devem ser satisfeitas para que um programa de QVT seja bem sucedido, são elas:

- o desenvolvimento do projeto em diferentes níveis, mas, ao mesmo tempo, coerente ao contexto que será aplicado;
- promover mudanças nos sistemas de gerenciamento e disposições organizacionais;
- mudança no comportamento das gerências superiores.

Em resumo, para o sucesso da QVT é necessário o comprometimento da alta gerência com o processo, para que este possa ser disseminado por toda a organização como um fator positivo, que promove o desempenho organizacional (RODRIGUES, 1995).

3.9.4 Hackman e Oldham

Hackman e Oldman, citados por Rodrigues (2000, p. 119), consideram que a positividade pessoal e o resultado do trabalho (alta motivação interna, alta satisfação no trabalho, alta qualidade no desempenho e baixo absenteísmo e rotatividade) são obtidos quando os três estados psicológicos (Significação Percebida, Responsabilidade Percebida e Conhecimento dos Resultados do Trabalho) estão presentes num determinado trabalho e

apresentam resultado positivo. Estes estados são criados por cinco dimensões básicas do trabalho: Variedade de habilidade, Identidade Tarefa, Significação Tarefa, Autonomia e *Feedback*.

3.9.5 Siqueira e Colleta

O resultado de um estudo sobre os fatores determinantes de Qualidade de Vida no Trabalho, feito por Siqueira e Colleta, citados por Vieira (1996, p. 40) identificou as seguintes categorias:

- 1) *Política de Recursos Humanos*: política de cargos e salários, treinamento, educação, benefícios, estabilidade, cumprimento de regras e legislação trabalhista;
- 2) *Trabalho*: ambiente seguro e saudável, ausência de cobranças rígidas, oportunidade de participação nas decisões, informações suficientes e equipamentos adequados, tarefas enriquecidas e trabalhos em grupo, delimitação do espaço de trabalho de forma a permitir a viabilidade de outros níveis de vida do empregado, horário fixo de 8 horas, amizade entre colegas, contatos diretos com o patrão, tratamento adequado por parte dos clientes da organização;
- 3) *Interações Pessoais*: colegas – amizade, cooperação, confiança; e chefia – aberta ao diálogo, participativa, conhecimento técnico, compreensiva, autoridade, confiança;
- 4) *Indivíduo*: assiduidade, baixa rotatividade, satisfação com o que faz, responsabilidade, iniciativa, confiança em si mesmo, separação entre problemas pessoais e profissionais, residir em local de fácil acesso;
- 5) *Empresa*: imagem da organização, sólida, bem conceituada, regras bem definidas de funcionamento, administração eficiente.

3.9.6 Huse e Cummings

No modelo de Huse e Cummings, citados por Rodrigues (2000, p. 90), a Qualidade de Vida no Trabalho é definida como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização, onde se destacam dois aspectos: a preocupação com o bem estar do trabalhador e com a eficácia organizacional; e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho. A operacionalização deste conceito envolve quatro aspectos: a participação do trabalhador, nos problemas e soluções organizacionais; o projeto do cargo; inovação no sistema de recompensa e a melhoria no ambiente de trabalho.

3.9.7 Richard Walton

Para Walton (1973, apud Rodrigues, 1994, p. 81) 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.

O modelo de Walton apud Fernandes (1996p. 48) o mais conhecido e utilizado, propõe oito categorias conceituais e seus critérios de Qualidade de Vida no Trabalho, como se pode observar:

1) Critério: COMPENSAÇÃO ADEQUADA E JUSTA

Indicadores:

- Equidade interna e externa
- Justiça na compensação
- Partilha dos ganhos de produtividade
- Proporcionalidade entre salários

2) Critério: CONDIÇÕES DE TRABALHO

Indicadores:

- Jornada de trabalho razoável
- Ambiente físico seguro e saudável
- Ausência de insalubridade

3) Critério: USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES

Indicadores:

- Autonomia
- Autocontrole relativo
- Qualidades múltiplas
- Informações sobre o processo total do trabalho

4) Critério: OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA

Indicadores:

- Possibilidade de carreira
- Crescimento pessoal
- Perspectiva de avanço salarial
- Segurança no emprego

5) Critério: INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO

Indicadores:

- Ausência de preconceitos
- Igualdade

- Mobilidade
- Relacionamento
- Senso comunitário

6) Critério: CONSTITUCIONALISMO

Indicadores:

- Direitos de proteção ao trabalhador
- Privacidade pessoal
- Liberdade de expressão
- Tratamento imparcial
- Direitos trabalhistas

7) Critério: O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DA VIDA

Indicadores:

- Papel balanceado no trabalho
- Estabilidade de horários
- Poucas mudanças geográficas
- Tempo para lazer da família

8) Critério: RELEVÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO DA VIDA

Indicadores:

- Imagem da empresa
- Responsabilidade social da empresa
- Responsabilidade pelos produtos
- Prática de emprego

Os fatores determinados por Walton (1973) podem ser interpretados da seguinte maneira, segundo Vieira (1996):

1. **Compensação justa e adequada:** refere-se a uma remuneração recebida pelo trabalho realizado, baseando-se na remuneração adequada para viver com dignidade, suprimindo as necessidades, na equidade interna (remuneração dos outros membros da organização) e na equidade externa (remuneração compatível com o mercado de trabalho).
2. **Condições de trabalho:** relaciona-se ao bem estar e saúde do trabalhador. É avaliada pela jornada de trabalho e pelo ambiente físico de trabalho.
3. **Uso e desenvolvimento das capacidades:** reporta-se a oportunidade do trabalhador em aplicar no seu dia-a-dia o que sabe e suas aptidões profissionais. Para isto, verificou-se autonomia, o significado de sua tarefa para os outros, a identidade de sua tarefa, a variedade de utilização de suas habilidades e a informação sobre o processo de seu trabalho.
4. **Chance de crescimento e segurança:** refere-se às possibilidades de seguir carreira, de crescimento profissional e de segurança oferecidas pela organização ao trabalhador.
5. **Integração social na organização:** reporta-se ao grau de integração social existente na organização, mais especificamente expressa-se pela igualdade de oportunidades, o relacionamento e o senso comunitário.

6. **Constitucionalismo:** mede o grau em que os direitos do trabalhador são respeitados pela organização. Para tanto se analisa o cumprimento dos direitos trabalhistas, a privacidade que o trabalhador possui dentro da organização, o grau de liberdade de expressão, e a forma como as normas e rotinas influenciam o trabalho.
7. **Trabalho e espaço total de vida:** é o equilíbrio que existe entre o trabalho e a vida pessoal, esperando que o trabalho não absorva todo o tempo e energia do trabalhador.
8. **Relevância social do trabalho:** refere-se a atuação da organização frente à sociedade, que pode ser observada de acordo com as dimensões apresentadas pelo autor como a imagem da organização, a responsabilidade social pelos serviços e pelos produtos e por fim a responsabilidade social pelos empregados.

3.10 A Qualidade no Ambiente de Trabalho

Um ambiente de trabalho de qualidade é um local tranquilo, saudável, seguro, limpo, agradável, disciplinado, organizado e arrumado, com remuneração adequada segundo o grau de complexidade e responsabilidade, combatendo stress e fadiga, com chefias competentes que estimulem um feedback positivo, trabalhos e atividades bem distribuídas.

Todos devem se preocupar com o ambiente de trabalho porque além de outras coisas, é o local onde o ser humano passa a maior parte de seu tempo em convívio direto com outras pessoas.

3.10.1 Programa 5S

O programa 5S já era utilizado pelo Japão desde a década de 60, e foi à base de implantação dos sistemas de qualidade que recuperaram a economia daquele país e deram aos produtos japoneses o padrão de qualidade que possuem atualmente.

Seiri (utilização, descarte e seleção) – é a análise do local de trabalho (materiais, equipamentos e ferramentas necessários para a execução das atividades), cujo objetivo é aumentar a produtividade e eliminar os desperdícios.

Seiton (sistematização, ordenação e arrumação) – verifica-se a disposição das ferramentas de trabalho, com objetivo de ter uma ordem seqüencial dos elementos de forma que não se perca tempo facilitando o atendimento e não atrapalhando as outras fases do processo. Utilizar cores para diferenciar pode ser uma alternativa.

Seisou (limpeza) – a limpeza realmente mantém o ambiente agradável, não só no sentido de fazer a limpeza, mas também de se manter o local limpo, cabendo uma conscientização e participação de todos.

Seiketsu (asseio, saúde, higiene) – a preocupação que cada funcionário deve ter com relação à sua saúde, cabendo à empresa oferecer condições para isso.

Shitsuke (autodisciplina, educação e comprometimento) – funcionários que têm iniciativa, são participativos, discutem assuntos preocupados com a melhoria contínua, dão sugestões e ainda seguem os padrões técnicos estabelecidos pela empresa, estando comprometidos com os processos e as normas.

3.10.2 Fatores Ambientais

Os fatores ambientais influenciam na performance do indivíduo, tanto na produtividade quanto na qualidade, atuando no estado psíquico e no comportamento.

3.10.2.1 Ergonomia

O estudo da ergonomia busca oferecer aos trabalhadores uma vida harmônica em seu ambiente de trabalho, onde haja conforto, segurança e eficiência, de modo que possam gerar qualidade e produtividade. A ergonomia adapta as condições de trabalho (mobiliário, equipamentos, condições ambientais) às características psicofisiológicas de cada indivíduo.

3.10.2.2 Cores

As cores devem ser utilizadas e escolhidas quanto aos fatores psicológicos e biológicos que podem vir a influenciar as pessoas que no local estejam. Para cada local, será necessário analisar o tipo de trabalho que haverá e então escolher a cor ideal para este ambiente.

As cores quentes devem ser utilizadas quando se deseja estimular o interesse, a atenção e a motivação para o trabalho. O amarelo, o verde-escuro, o vermelho e o laranja são consideradas cores quentes.

As cores frias devem ser utilizadas em locais de clima quente, pois causam uma impressão de diminuição de temperatura, menos agitação, ambiente mais calmo. São as cores verde claro, azul claro, cinza, bege.

Com o objetivo de se criar melhores condições de trabalho e maior economia com a iluminação, recomenda-se utilizar cores que possuam um grau de reflexão maior que 50%, que são as cores amarela, cinza claro, creme, e branca. As cores mais escuras requerem maior

quantidade ou intensidade de luz, o que acaba atrapalhando e diminuindo bem o grau de reflexão da cor, portanto não são recomendadas para trabalhos de raciocínio, pesquisa e criatividade.

3.10.2.3 Iluminação

Cada ambiente de trabalho requer um tipo de iluminação adequado, de acordo com o aproveitamento da luz natural, para posteriormente fazer o planejamento da iluminação artificial, além de também estar de acordo com as atividades a serem realizadas no local.

Algumas empresas utilizam o luxímetro, um aparelho que mede a quantidade necessária de luxes em cada local, sendo classificada em várias faixas:

- 0 – 60: qualidade fraquíssima e imprópria para o trabalho, como porões
- 60 – 100: qualidade fraca para atividades com pouca atenção e detalhes, como armazéns, depósitos e almoxarifados
- 100 – 250: qualidade modesta para atividades não continuadas, como auditórios, restaurantes e sala de reunião
- 250 – 500: qualidade boa para atividades de leitura, operação de máquinas e equipamentos, como setores administrativos e fabris em geral
- 500 – 900: qualidade ótima para manutenção de equipamentos eletroeletrônicos e outros, como setor de manutenção de hardware e mecânica de precisão
- 900 – 1800: qualidade excelente para produção de equipamentos eletrônicos e salas de cirurgia)

Além da classificação também se associa a forma de distribuição da iluminação, que pode ser:

- **Direta**: mais econômica e a que apresenta o maior nível de iluminação por incidir diretamente sobre o local
- **Semi-indireta**: bom resultado de iluminação requer cuidados na instalação com relação a ofuscamento e reflexão.
- **Indireta**: bom aproveitamento da luz requer um teto de cor clara para que possua alto grau de reflexão.
- **Semidireta**: é a iluminação transmitida, parte por via direta e parte por meio de reflexão no teto e nas paredes do ambiente.

3.10.2.4 Poluição sonora

A legislação brasileira estabelece 85dcB (decibéis), mensurado pelo decibelímetro, para 8 horas e 115dcB para 7 minutos, como índice máximo diário permissível de exposição diária. Mas, na realidade, nas grandes cidades o ruído chega a 100dcB nos horários de maior movimento. O ruído em alta intensidade pode provocar com o tempo moléstias como redução da capacidade auditiva e até surdez, fadiga, desânimo, irritabilidade, perturbação do sono, aumento do ritmo cardíaco e outros.

Outro elemento de poluição sonora é a vibração, que são movimentos rápidos que provocam além de ruído, a trepidação, produzidos por máquinas de terraplanagem, serras manuais, britadeiras, marteletes e tratores. Deve ser evitada durante a jornada de trabalho ou administrá-la em períodos breves.

- 0 : limite de audibilidade
- 30 : tique-taque de um relógio

- 50 : serviço de datilografia em máquina manual
- 80 : restaurante na hora do almoço
- 100 : motocicleta em funcionamento
- 130 : limite doloso para o ouvido humano

Várias providências podem ser tomadas, como colocar as máquinas e equipamentos mais ruidosos em locais mais distantes e isolados, adaptação de abafadores o emprego de blafes, que são chapas acústicas em forma retangular no teto, colocação de janelas acústicas fabricadas com vidros duplos, material isolante, câmara de ar, perfis termoacústicos, além de música ambiental suave e tranqüila.

3.10.2.5 Aeração e temperatura ambiental

Aeração ou circulação do ar influi significativamente na temperatura do ambiente e conseqüentemente no desempenho do homem, que requer uma disponibilidade de oxigênio por metro cúbico.

Deve-se dar preferência pela ventilação natural, com abertura de janelas, colocação de exaustores eólicos, telhados tipo dente-de-serra com janelas reguláveis, etc. Não sendo possível a utilização do ar natural, faz-se uso da ventilação artificial, recomendando-se cautela ao elaborar o projeto das necessidades reais do homem, das atividades que serão realizadas, do custo de implantação e da manutenção.

3.10.2.6 Limpeza interna

Depois de limpar o local de trabalho ou equipamentos é necessário dar um rumo certo para o conjunto de resíduos resultantes da limpeza, o lixo. Algumas empresas enterram,

incineram, jogam em locais impróprios. Como forma de controle da poluição ambiental, sugere-se que as empresas criem programas de coleta seletiva de lixo, criando uma cultura voltada para a limpeza, além de um retorno financeiro para a empresa e maior conscientização por meio de palestras, campanhas, panfletos, treinamento e educação, mostrando-lhes que o lixo pode e deve ser reciclado. Pode-se sugerir que os lucros sejam divididos caso a empresa não queira repassá-los integralmente. Distribuem-se cartilhas de orientação e identifica-se cada cor diferente de vasilhame um tipo de material (vidro, plástico, papel, metal e material orgânico).

3.10.2.7 Odores e decoração

Os odores agradáveis devem ser utilizados de forma moderada e de acordo com a decoração. Decoração lembrando a natureza, causará uma sensação de bem-estar, liberdade e vontade de permanecer por mais tempo no local. Já os odores desagradáveis, como vazamentos, materiais tóxicos ou de outra natureza devem ser combatidos e eliminados.

3.10.3 Segurança no ambiente de trabalho

O melhor sistema de segurança que existe é a segurança preventiva, estabelecendo a melhor maneira de evitar acidentes.

O trabalhador deve usar os equipamentos de proteção individual e coletivos, denunciar falhas do ambiente que poderão colocar em risco sua saúde e a dos outros.

A empresa cabe oferecer meios e condições para a realização das atividades com absoluta segurança e o mínimo de risco possível, além de equipamentos de proteção individual e coletiva.

Ao governo cabe elaborar e fiscalizar o cumprimento da legislação pertinente aos riscos ambientais de acordo com a Norma Regulamentadora (NR-9), do Ministério do Trabalho, a qual classifica em cinco grupos, de acordo com os danos que podem causar à saúde (químicos, físicos, biológicos, ergonômicos e acidentes).

3.10.3.1 Recomendações de segurança

Recomendações simples elaboradas com base na proposta do Serviço de Segurança do SESI:

- Piso resistente e suficiente para sustentar cargas, além de bom estado de conservação e limpeza.
- Corredores e locais com grande movimento limpos, secos e com iluminação adequada.
- Portas de emergência obrigatórias nos locais com mais de cinquenta funcionários, devidamente identificadas, desobstruídas e voltadas para lugares seguros.
- Máquinas dispostas de maneira a aproveitar corretamente a iluminação natural, sem riscos de ofuscamento.

- Passagem entre as máquinas, móveis e equipamentos desobstruída, com mínimo de oitenta centímetros, com partes móveis devidamente protegidas.
- Todo circuito elétrico com fusível de proteção ou chave disjuntora com capacidade adequada, oferecendo segurança contra sobrecarga às máquinas.
- Todas as máquinas dotadas de dispositivo de segurança, projetados e usados de maneira a oferecer proteção efetiva.
- Todos os funcionários devem usar equipamentos de proteção individual para exercício de suas atividades

3.10.3.2 Cores de segurança

A Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT estabelece as cores de segurança no ambiente de trabalho:

- Amarela: atenção, cuidado, perigo (corrimões, pilastras, postes, estruturas salientes fora de alinhamento, cavaletes, avisos de advertência...)
- Branca: indica sentido do fluxo de pessoas em áreas de grande circulação (refeitórios, bebedouros, serviço médico).
- Laranja: atenção de partes móveis e perigosas de equipamentos (braços, cabos, eixos, polias, engrenagens, dispositivos elétricos, cargas inflamáveis).
- Preta: locais de resíduos inúteis (coletores de lixo, expurgos, canalizações inflamáveis e combustíveis de alta viscosidade – asfalto, óleo lubrificante, piche, alcatrão).

- Púrpura: assinala perigo proveniente das radiações eletromagnéticas (áreas ou materiais radioativos e equipamentos contaminados –além de um símbolo indicativo)
- Verde: identifica equipamentos de segurança (caixa de primeiros-socorros, portas de enfermaria de emergência, caixas com equipamentos de proteção contra gases...).
- Vermelha: indica perigo e equipamentos de combate a incêndio (extintores, hidrantes, alarmes, sirenes, portas de emergência, mangueiras).

Em geral, as cores devem ser usadas com moderação para não acabar confundindo ou distraindo os trabalhadores.

3.10.4 Análise da distribuição do espaço

Os projetos de construção, em sua grande maioria, se preocupam muito mais com a estética do que com o layout (arranjo físico) funcional das atividades que serão desenvolvidas.

O objetivo de um layout funcional é garantir conforto, bem-estar, satisfação e segurança para os funcionários; garantir aos clientes melhores produtos e serviços, além de um ambiente saudável e gostoso de ser visitado; às operações um fluxo de trabalho racional e eficiente; ao espaço físico flexibilidade na disposição dos materiais e bom aproveitamento do espaço; à empresa aumento dos níveis de qualidade, produtividade e eliminação dos desperdícios.

4 METODOLOGIA

4.1 Abordagem da pesquisa

A forma de abordagem foi qualitativa, ou seja, análise de comportamentos e informações sobre documentos internos disponíveis. Segundo Mattar (1999), na pesquisa qualitativa os dados são colhidos através de perguntas abertas (quando em questionário), em entrevistas em grupos, em entrevistas individuais em profundidade e em teste projetivo.

4.2 Tipo de pesquisa

Segundo Vergara (1997) as pesquisas classificam-se em dois tipos, quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins desenvolveu-se uma pesquisa **descritiva** porque se expôs características de determinada população ou determinado fenômeno. Ainda segundo Vergara (1997) a pesquisa descritiva pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Quanto aos meios de investigação realizou-se uma **pesquisa de campo** e um estudo de caso. De acordo com Vergara (1997), pesquisa de campo é a investigação realizada no local onde ocorreu ou ocorre um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, teste e observação participante ou não.

A presente pesquisa caracterizou-se por ser um estudo de caso, que permitiu ao pesquisador analisar em profundidade e detalhamento, todos os aspectos da QVT, no Departamento de Gestão de Pessoas da Unimed Florianópolis Cooperativa de Trabalho

Médico. De acordo com Mattar (1999), **estudo de caso** é um estudo profundo, mas não amplo, através do qual se procura conhecer profundamente apenas um ou poucos elementos da população sobre um grande número de aspectos e suas inter-relações. Ainda nos diz que estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo.

4.3 Delimitação da pesquisa

4.3.1 População

Segundo Vergara (1997) a população de pesquisa é o agregado de todos os casos que se enquadram num conjunto de especificações previamente estabelecidas. Assim sendo, a população desta pesquisa é todos os funcionários do Departamento de Gestão de Pessoas da Unimed Florianópolis Cooperativa de Trabalho Médico. Atualmente, este departamento é composto por 5 funcionários dos 261 de toda a instituição.

4.3.2 Amostra

População amostral ou amostra é uma parte do universo (população), escolhida segundo algum critério de representatividade (Vergara, 1997). Neste estudo a escolha da amostra foi através de métodos não probabilísticos, destacando-se aqui aquelas selecionadas por **acessibilidade e por tipicidade**. De acordo com a autora já citada a amostra selecionada por acessibilidade é composta de elementos escolhidos pela facilidade de acesso a eles, está longe de qualquer procedimento estatístico. Já a amostra selecionada por tipicidade é

constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo, o que requer profundo conhecimento dessa população. Conhecimento este que o pesquisador possui.

A amostra é composta de 5 funcionários.

4.4 Tipos de dados

Observada a necessidade da determinação de como obter os dados recorreu-se às **fontes primárias e secundárias**. Segundo Mattar (1999), fontes primárias ou diretas de dados são as que são portadoras de dados brutos, ou seja, dados que nunca foram coletados, tabulados ou analisados. Já as fontes de dados secundários ou indiretos são as que possuem dados que já foram coletados, tabulados e analisados, ou seja: informação – e que estão à disposição para consulta.

4.5 Técnica de coleta de dados

Foram analisados documentos, formulários, normas de recursos humanos disponíveis na organização.

Utilizou-se da técnica de entrevista pessoal a fim de coletar dados. Segundo Mattar (1999), a entrevista pessoal consiste em o entrevistador e o(s) entrevistado(s) estarem em contato pessoal para obtenção de dados. A tarefa do entrevistador é contatar o(s) entrevistado(s) agendar a(s) entrevista(s), efetuar perguntas e tomar nota das respostas.

As entrevistas individuais foram transcritas a fim de não haver perda do conteúdo.

As entrevistas seguiram um roteiro de perguntas previamente estruturado que foi elaborado com base nos indicadores de QVT utilizados no Modelo de Walton, sofrendo pequena adaptação à realidade da instituição em estudo.

Optou-se pelo Modelo de Walton (1973), pois além de ser o modelo mais abrangente, o mesmo tem sido utilizado por diversos pesquisadores. Nele Walton apresenta oito categorias como critérios fundamentais para a QVT, porém considera que, dependendo do contexto, novos critérios podem surgir.

4.6 Técnica de análise de dados

Foi utilizada a análise qualitativa que segundo Vergara (1997, p. 53), “os dados também podem ser tratados de forma qualitativa como, por exemplo, codificando-os, apresentando-os de forma mais estruturada e analisando-os”.

O processo de análise dos dados compreendeu as seguintes etapas:

- 1) transcrição das entrevistas;
- 2) leitura dos dados;
- 3) seleção das verbalizações dos trechos das respostas dos colaboradores.

4.7 Limitação da pesquisa

Ressalta-se que os depoimentos levantados são dos colaboradores do Departamento de Gestão de Pessoas, assim sendo, os resultados deste estudo não podem ser considerados válidos para toda a Unimed Florianópolis Cooperativa de Trabalho Médico. Para obter um

diagnóstico de toda a cooperativa as entrevistas teriam que ser aplicadas em todos os departamentos.

A análise da Qualidade de Vida no Trabalho restringe-se às categorias de análise selecionadas para este estudo, portanto o pesquisador observou somente os dados relacionados aos fatores selecionados.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A seguir serão apresentados os dados obtidos nas análises de documentos, formulários e normas de recursos humanos. Finaliza-se este capítulo apresentando-se os dados levantados nas entrevistas realizadas pelo pesquisador.

5.1 Ações para QVT na Unimed Florianópolis

No período de execução da pesquisa procurou-se identificar ações do Departamento de Gestão de Pessoas e da Unimed como um todo, que visasse a maximização da QVT. Constatou-se que existem várias ações e muita informação a fim da obtenção da qualidade de vida, tais como:

5.1.1 Saúde em Forma e Caminhar Unimed

Por se tratar de uma organização que atua no ramo da saúde, A Unimed Florianópolis sabe muito bem que a saúde deve ser conquistada principalmente através da prevenção.

Com o objetivo de proporcionar maior qualidade de vida aos seus colaboradores e a comunidade, os projetos Saúde em Forma e Caminhar Unimed têm o objetivo de estimular a prática saudável de atividade física. Tudo isto com o acompanhamento e monitoração de profissionais da área.

Exposições, orientação alimentar, triagem visual, avaliações físicas, medição de colesterol e glicemia, distribuição de panfletos informativos, proporcionam um suporte necessário para a prática de atividade física com segurança.

5.1.2 Projeto Fênix

Trata-se de um projeto antitabagismo para os colaboradores da Unimed Florianópolis.

Com uma equipe multidisciplinar composta por médico, psicólogo e nutricionista, este projeto tem alcançado ótimos resultados, pois consegue abordar de forma técnica os problemas do tabagismo.

Neste caso, os colaboradores fumantes são convidados a ingressar no projeto, onde através de encontros periódicos com os profissionais, são abordados os aspectos físicos, psicológicos, os malefícios bem como as devidas orientações para combater tal dependência.

Em alguns casos em que houve a utilização de medicamentos, estes foram totalmente custeados pela empresa.

5.1.3 Alimentação dos colaboradores durante o expediente

Tanto no café da manhã, quanto no lanche da tarde, diariamente e gratuitamente a Unimed Florianópolis proporciona a seus colaboradores uma farta e variada refeição.

Com vários tipos de fruta ou salada de frutas, iogurte natural, cereais, açúcar mascavo, pão integral, queijo, café e suco, e um ambiente agradável, os colaboradores tem acesso a um saudável e delicioso lanche.

A alimentação no ambiente de trabalho é um ponto muito forte na promoção da QVT na Unimed.

5.1.4 A contribuição da CIPA

A Comissão Interna de Prevenção de Acidentes da Unimed Florianópolis também contribui muito na promoção da qualidade de vida dos colaboradores, não só em seu ambiente de trabalho, mas também nos momentos de lazer.

Como a grande maioria dos funcionários da Unimed Florianópolis está lotada em ambientes administrativos e atendimento ao público, com exceção dos riscos ergonômicos praticamente não há riscos de acidentes de trabalho.

Sendo assim, a CIPA canaliza grande parte de seus esforços na promoção da qualidade de vida dos funcionários.

Isto se dá principalmente através da conscientização por meio de palestras que abordam os mais variados temas.

Na Unimed Florianópolis a CIPA desenvolve um papel importantíssimo para a promoção da qualidade de vida.

5.1.5 Política de administração de cargos e salários da organização

A política de cargos e salários da organização tem como objetivo assegurar uniformidade de gerenciamento, assegurar consistência interna, definir o nível de competitividade externa e estabelecer responsabilidades na administração de cargos e salários da organização.

Para isso, foi implantado há dois anos um Plano de Cargos e Salários baseado em “habilidades e competências”.

5.1.6 Assistência Médica e Odontológica

Por se tratar de uma cooperativa de trabalho médico, ou melhor, uma empresa de plano de saúde, a Unimed não poderia deixar de proporcionar assistência médica aos seus colaboradores.

Mas a Unimed vai além. Todos os funcionários efetivos e seus dependentes legais têm acesso praticamente gratuito a um plano de assistência médica completo e com abrangência nacional, além de um plano de assistência odontológica com participação nos custos.

No momento em que vivemos, onde a saúde pública é caótica, a possibilidade de poder contar com uma assistência médica para si e para a família sem custo algum é um fator de enorme relevância na promoção da QVT.

5.1.7 Código de Ética

Elaborado por uma comissão composta por Coordenadores, Supervisores e colaboradores das diversas áreas, foi implantado no ano de 2002 o Código de Ética da Unimed Florianópolis.

Este código aplica-se a todos os administradores e colaboradores da Unimed Florianópolis, e tem o objetivo de harmonizar de forma ética o convívio e as relações com clientes, cooperados, fornecedores, concorrentes e entre os próprios colaboradores.

Os principais tópicos que abordam as relações no ambiente de trabalho deste Código são:

- *As relações no ambiente de trabalho devem pautar-se pela cortesia e respeito. Colabore para que predomine o espírito de equipe, a lealdade, a confiança, a conduta compatível com os valores da instituição e a busca de resultados.*
- *Quando no papel de gestor de pessoas, tenha em mente que seus colaboradores o tomarão como exemplo; suas ações, assim, devem constituir modelo de conduta para a equipe.*
- *Não se admite o uso da função para solicitar favores de serviços pessoais a subordinados.*
- *É fundamental reconhecer o mérito de cada um e propiciar igualdade de acesso às oportunidades de desenvolvimento profissional existentes, segunda as características, competências e contribuições de cada colaborador. Não se admite nenhuma decisão que afete a carreira profissional de subordinados, baseada apenas em relacionamento pessoal.*
- *Liberdade de expressão de idéias e pensamentos, resguardando os direitos de participação em grupos de trabalho, no aprimoramento da sua formação.*
- *É vedado a todo e qualquer colaborador comentários e abertura de informações referente à saúde do cliente, seja ele interno ou externo.*

O Código de Ética tem o poder de minimizar significativamente os conflitos no ambiente de trabalho e assim promover a QVT.

5.2 O perfil dos funcionários pesquisados

Participaram deste estudo cinco profissionais que compõem o quadro funcional do Departamento de Gestão de Pessoas. A partir de alguns dados pessoais como sexo, idade,

escolaridade, entre outros, foi possível definir um perfil destes funcionários, como veremos a seguir.

5.2.1 Quanto ao sexo

Dos cinco funcionários entrevistados, três (60%) são do sexo feminino e dois (40%) são do sexo masculino, como mostra a figura 2.

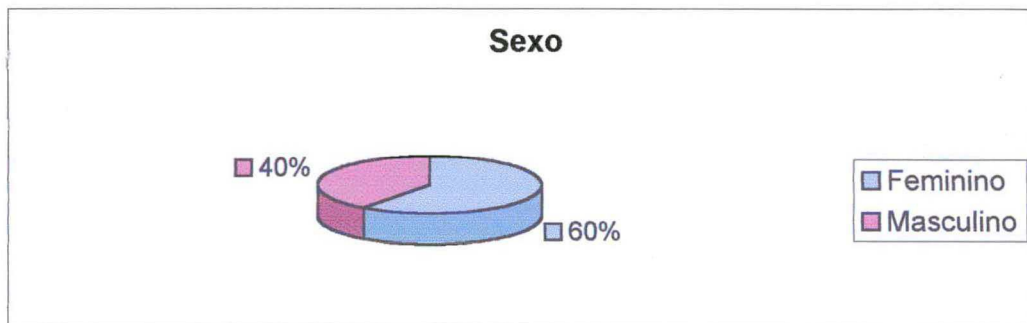


Figura 2: Gráfico sexo

5.2.2 Quanto à idade

Como podemos observar através da figura 3, com relação à faixa etária, os funcionários do Departamento de Gestão de Pessoas ficaram distribuídos da seguinte forma: quatro funcionários (80%) encontram-se na faixa etária entre 21 e 30 anos e apenas um funcionário (20%) situa-se entre os 41 e 50 anos.

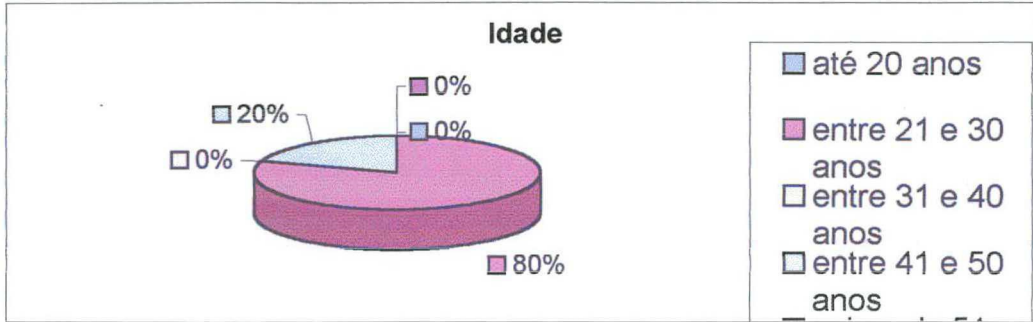


Figura 3: Gráfico idade

5.2.3 Quanto ao estado civil

No que diz respeito ao estado civil, o maior percentual dos funcionários entrevistados é constituído por casados, três funcionários (60%). Nenhum (0%) é divorciado e dois funcionários (40%) são solteiros. Figura 4:

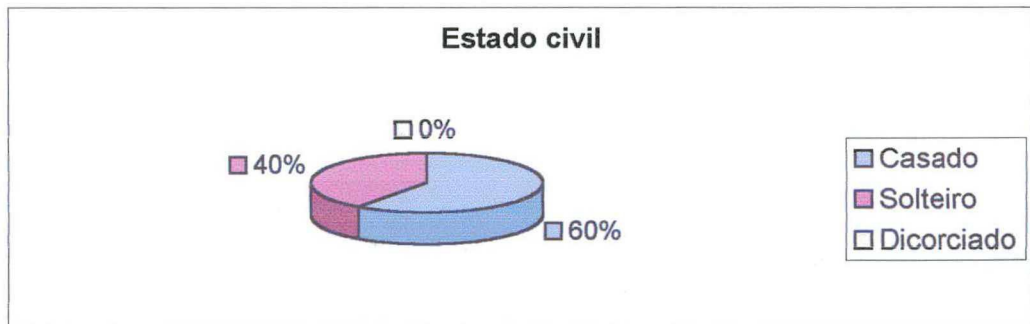


Figura 4: Gráfico estado civil

5.2.4 Quanto à escolaridade

Com relação ao grau de escolaridade, nenhum dos funcionários possui escolaridade inferior ao segundo grau completo. Dois funcionários (40%) estão cursando o terceiro grau, e

três funcionários (60%) já concluíram o terceiro grau, sendo que um deles também já concluiu uma pós-graduação (especialização). Figura 5:

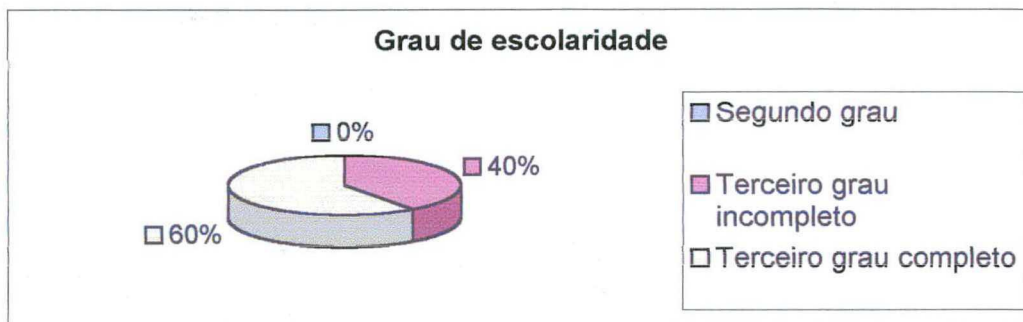


Figura 5: Grau de escolaridade

5.2.5 Quanto ao tempo de serviço

O tempo de serviço na empresa é representado pela figura 6. Conforme os dados obtidos, três funcionários (60%) estão a menos de cinco anos na empresa, um funcionário (20%) tem entre cinco e dez anos de empresa e um funcionário (20%) está há mais de dez anos na empresa.



Figura 6: Tempo de serviço

5.2.6 Quanto à faixa salarial

Através da figura 7 observa-se que em relação à faixa salarial dos colaboradores pesquisados, nenhum (0%) recebe menos de R\$1.000,00, três pessoas (60%) recebem entre R\$1.000,00 e R\$2.000,00, uma pessoa (20%) recebe entre R\$2.000,00 e R\$3.000,00, uma pessoa (20%) recebe entre R\$3.000,00 e R\$4.000,00 e finalmente, nenhum (0%) recebe acima de R\$4.000,00.

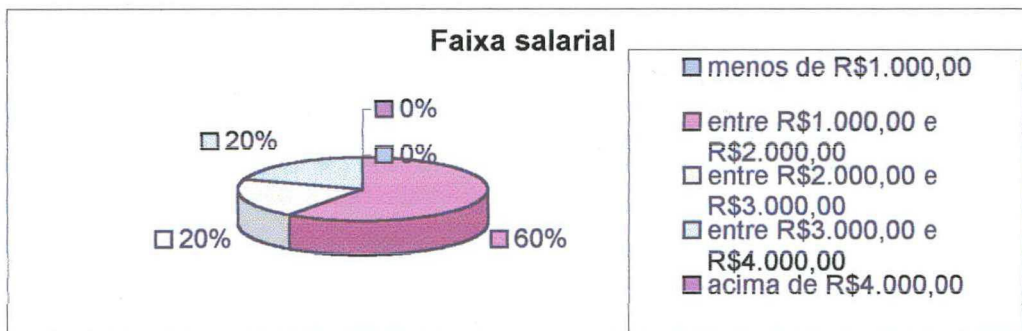


Figura 7: Faixa salarial

5.3 Análise dos Resultados

As informações levantadas através das entrevistas foram analisadas em relação às seguintes categorias:

- significado de qualidade de vida no trabalho
- compensação justa e adequada
- condições de trabalho
- autonomia
- oportunidade de crescimento e segurança
- integração social na organização
- constitucionalismo

- trabalho e espaço total da vida
- relevância social do trabalho

5.3.1 Significado de qualidade de vida no trabalho

Neste primeiro momento da entrevista buscou-se conhecer o significado da expressão Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) junto aos funcionários do Departamento de Gestão de Pessoas da Unimed Florianópolis.

Quando questionados sobre o conceito de QVT, a maioria dos entrevistados demonstrou ter uma noção correta, porém superficial sobre o conceito.

Após análise dos depoimentos obtidos, observou-se que o fator motivação, seguido pelos fatores condições de trabalho e saúde, são os indicadores considerados mais importantes pelos entrevistados, como mostram alguns trechos dos depoimentos.

“QVT significa levantar de manhã contente com o que você faz. Não sentir as horas passarem e se sentir realizada”.

“QVT significa estar motivado para o trabalho”.

“Significa a busca de melhores condições de vida, enfatizando sempre a saúde, englobando outros fatores que determinam a qualidade de vida. Um dos principais parâmetros é a saúde, pois é no trabalho que passamos a maior parte do nosso tempo, e é a condição do mesmo que condiciona as melhores condições de saúde e bem estar”.

Quando questionados sobre como está a QVT no seu setor, todos se dizem satisfeitos, principalmente pela liberdade e inexistência de pressão excessiva. No entanto, um dos depoimentos demonstra um pouco de insegurança quanto à manutenção do emprego, mas neste caso este aspecto negativo não é específico do Departamento de Gestão de Pessoas.

“Acredito que temos liberdade com responsabilidade no fato de expressar nosso pensamento, bem como nas tarefas do dia-a-dia, sem existir aquela pressão para o cumprimento das atividades, pois como todos temos um roteiro a seguir e o fazemos com tranquilidade e sem pressão, produzimos muito mais tanto para a empresa, como para o enriquecimento de nossos conhecimentos”.

“No momento a empresa passa por uma mudança de diretoria, com isso estão acontecendo algumas mudanças. Às vezes dá um pouquinho de insegurança”.

Quando questionados se percebem na Unimed Florianópolis uma preocupação com questões ligadas a QVT, todos também responderam que sim, que há algumas coisas a serem melhoradas, mas que percebem ações no intuito de melhorá-las.

“Sim, é claro que nem em todos os setores existe esta visão, pois cada chefia tem uma formação e uma ótica, mas, a preocupação existe, uma vez que estamos readequando toda a parte da saúde ocupacional, que pode auxiliar muito na condição e qualidade do trabalho”.

“Eu percebo uma preocupação da Unimed com a QVT dos colaboradores. Vejo as coisas evoluindo, mas ainda há algumas coisas a serem feitas”.

5.3.2 Compensação justa e adequada

Esta categoria foi trabalhada a partir dos seguintes questionamentos:

- Você considera a remuneração recebida justa e adequada ao trabalho realizado?
- Ela é suficiente para viver de forma digna?
- Ela é compatível com a oferecida pelo mercado de trabalho e pelas empresas do ramo?

A maioria dos entrevistados relacionou a remuneração com necessidades básicas do ser humano, como alimentação, moradia, saúde, segurança e lazer.

De uma forma geral, quanto à percepção da compatibilidade do salário com as atividades que desenvolvem, os funcionários do Departamento de Gestão de Pessoas mostram-se satisfeitos na sua maioria, apesar de admitirem estarem sempre buscando mais.

“Veja, nos moldes da economia brasileira sim, e principalmente para a região, ainda mais na Unimed que além de proporcionar uma remuneração baseada num plano de cargos e salários, que abrange habilidades e competência, fornece ainda alguns benefícios que auxiliam e trazem algumas vantagens. Porém, existem alguns pontos que devem ser melhorados para proporcionar um melhor equilíbrio de capital/trabalho”.

“Gostaria de ganhar mais, é claro. Mas em relação às outras empresas daqui sei que estamos muito bem”.

Praticamente todos os entrevistados afirmaram que seu salário é suficiente para viver de forma digna, sem exageros nem luxos desnecessários.

Isto se deve também ao fato da empresa oferecer muitos benefícios como: vale transporte (sem desconto algum no salário), vale alimentação ou refeição, plano de saúde completo inclusive para os dependentes (legais), auxílio-creche para mães com filhos com idade inferior a sete anos, entre outros.

“Se compararmos com a economia do primeiro mundo, estamos distantes, porém em relação a nossa região acredito que se consegue viver bem”.

“Consigo viver de forma digna, mas meu orçamento tem que ser bem controlado”.

Quando questionados sobre a remuneração recebida em relação ao mercado de trabalho e as demais empresas do ramo, todos sem exceção estão cientes que os salários praticados na Unimed Florianópolis estão na média ou acima da média do mercado de trabalho e concorrência.

“Sim, a remuneração é compatível com o mercado e concorrência, principalmente após a implantação do plano de cargos e salários”.

“Sim, e está muito acima, pois tenho conhecimento da remuneração praticada pelas outras empresas do ramo”.

5.3.3 Condições de trabalho

O primeiro questionamento deste item foi se o número de horas trabalhadas/jornada de trabalho está sendo suficiente para a realização das tarefas com um bom nível de desempenho ou se está havendo sobrecarga de trabalho.

A análise dos dados obtidos mostra que a maior parte dos funcionários considera suficiente a jornada de trabalho. Quanto aos períodos que em que há sobrecarga, afirmam que os mesmos existem, mas são esporádicos, se concentrando em determinados períodos do mês.

“A quantidade de horas atende perfeitamente a jornada praticada, tanto na ótica da necessidade como a proporção da atividade, não existindo sobrecarga de trabalho”.

“A carga horária é suficiente, só havendo uma pequena sobrecarga no período de fechamento da folha de pagamento que é próximo ao final de cada mês”.

Quando questionados se os materiais e equipamentos disponíveis favorecem o bom desenvolvimento de suas tarefas diárias, todos os depoimentos mostraram que os entrevistados estão satisfeitos com os materiais disponíveis.

Alguns sugeriram algumas modificações, mas no geral o que podemos observar é que os equipamentos oferecidos estão em boas condições e são suficientes para o cumprimento das tarefas diárias.

Além disso, há uma preocupação da empresa em manter equipamentos com boa qualidade e em boas condições de funcionamento, para que as atividades desenvolvidas pelos setores não sejam prejudicadas.

Finalmente, quanto às instalações físicas do Departamento de Gestão de Pessoas, todos se mostraram bastante satisfeitos, considerando-a limpa e saudável. Este departamento tem uma localização privilegiada dentro da sede da Unimed, pois diferente da maioria dos outros departamentos, possui uma enorme janela para rua, possibilitando ventilação e iluminação naturais.

“Sim, todos os equipamentos estão dentro dos parâmetros de ergonomia e existe o controle e preocupação da saúde ocupacional da Unimed”.

“Existe todas as condições favoráveis e dignas para o trabalhador”.

“Considero os equipamentos muito bons, pois são novos e de acordo com as normas regulamentadoras. O ambiente também é muito bom, pois o lay out é agradável, o pessoal da limpeza está sempre por perto e não é qualquer setor que recebe sol durante boa parte do dia”.

5.4.4 Autonomia

Sobre autonomia, os entrevistados foram questionados se possuem autonomia e liberdade na execução do trabalho que realizam. Também foram questionados se recebem retorno de seus superiores.

Em relação a este tópico, todos os entrevistados declararam que possuem autonomia para o desenvolvimento de suas atividades. Mas essa autonomia é parcial, ou seja, em alguns

momentos críticos o colaborador não tem poder de decisão, tendo que consultar seus superiores hierárquicos.

De um modo geral todos os entrevistados consideram que recebem um retorno adequado de seus superiores. E este retorno os possibilita fazer uma auto-avaliação contínua.

“Existe autonomia sim, até um determinado patamar e total liberdade na execução das tarefas”.

“Minha chefia está sempre me dando um retorno construtivo sobre meu desempenho”.

“Para uma organização do porte da Unimed Florianópolis, posso dizer que tenho bastante autonomia. Minha chefia costuma dar feedback, até pelo bom relacionamento que temos”.

5.4.5 Oportunidade de crescimento e segurança

Quanto à oportunidade de crescimento e segurança, os entrevistados foram questionados se o trabalho realizado permite a utilização de suas capacidades e habilidades, se há possibilidade de crescimento na instituição, se a empresa oferece meios para atualização/educação continuada para o desenvolvimento pessoal e por fim, se há segurança quanto à estabilidade/manutenção do emprego.

Nas respostas observou-se que com exceção de um entrevistado, todos os demais consideram que o trabalho que realizam permite a utilização de suas capacidades e habilidades.

“Meu trabalho permite a utilização de minhas capacidades, pois elas são necessárias para o atendimento de todos os assuntos pertinentes à área, logicamente que nem todos os dias, mas quando necessários e segundo o assunto, temos que aplicar nosso conhecimento de legislação e jurisprudências, normas técnicas e legais”.

“Algumas vezes sinto que meu potencial está sendo sub-utilizado”.

Quanto à possibilidade de crescimento, todos sabem que existe, porém alguns têm dúvidas quanto ao plano de cargos e salários que mesmo depois de implantado, ainda não está bem claro para alguns colaboradores.

O Plano de Cargos e Salários baseado em habilidades e competências implantado no final de 2001 permitiu a todos saber onde estão e aonde podem chegar em termos de carreira dentro da cooperativa. No entanto, alguns colaboradores ainda carecem de esclarecimentos e definições sobre as tais habilidades e competências na qual o plano de cargos foi estruturado.

“Através do plano de cargos já sei que posso e até onde posso chegar dentro da unimed atuando na minha área. Mas ainda não está totalmente claro para mim como melhorar algumas de minhas habilidades e competências”.

Pode-se afirmar que na opinião dos funcionários do Departamento de Gestão de Pessoas a Unimed oferece a seus colaboradores oportunidade de atualização e educação

continuada. Por trabalharem no setor responsável pelos cursos dos funcionários, todos afirmaram com propriedade que a empresa possibilita tais oportunidades. Mesmo assim, uma das respostas afirma que algumas pessoas que ocupam cargos mais técnicos acabam participando de mais cursos.

“Temos por departamento 03 (três) cursos anuais de reciclagem, bem como o Treinamento à Distância (DTCOM), que proporciona mensalmente atualização continuada”.

“Eu não tenho do que reclamar, pois participo de alguns cursos e workshops por ano. Mas acho que o pessoal da informática e da Unimed Lar (setor responsável pela assistência domiciliar) é privilegiados quanto a isto”.

Quanto à estabilidade e manutenção de emprego, três pessoas se sentem seguras, apesar de acharem ninguém mais está cem por cento seguro em empresa alguma.

Outras duas pessoas (40%) sentem-se momentaneamente inseguras, pelo fato da cooperativa estar vivenciando uma troca de Diretoria que acontece a cada quatro anos. É normal que uma nova Diretoria, ao assumir seu período de gestão, promova alguns pequenos ajustes, que podem resultar ou não em demissões.

“Segurança não existe em nenhuma empresa privada, porém, todo profissional que se valha, não deve sentir insegurança em qualquer empresa por onde passe, porém se o trabalho for realizado com qualidade e zelo não há do que se sentir inseguro”.

“Mesmo sabendo que desempenho bem minhas funções, tenho certo medo de que a nova Diretoria resolva mexer na minha função”.

5.4.6 Integração social na organização

Aos funcionários foi feito o seguinte questionamento: existe em seu ambiente de trabalho preconceitos ou opiniões previamente formadas sem conhecimento dos fatos? E, após análise dos depoimentos podemos constatar que a maior parte dos funcionários acredita haver opiniões previamente concebidas sem conhecimento de causa, mas nada fora da normalidade. Alguns funcionários admitem que isso não é um fato típico apenas no Departamento de Gestão de pessoas nem só da Unimed, mas que isto acontece na maioria das empresas que conhecem e, apesar de não se incomodarem com este tipo de comentário, a maioria admite sua existência:

“Isso de vez em quando acontece. Acho que toda a empresa tem isso. Ou a pessoa falar sem pensar, ou vem com a cabeça quente. Mas tudo acaba bem”.

“Acredito que até certo ponto isto é natural, como no nosso caso”.

Quando foram questionados se há algum tipo de separação em função de raça, função, estilo de vida, etc., todos afirmaram que não há este tipo de distinção no departamento, e pelo contrário, consideram-se um grupo bem unido apesar de algumas diferenças.

“Isto não ocorre. Pela qualidade e cultura do quadro funcional este fator é despercebido”.

“Somos um grupo formado por pessoas que se dão muito bem”.

“Não é em qualquer lugar que pessoas que convivem tanto tempo juntas se relacionem tão bem. Somos bem diferentes um do outro, mas sabemos nos respeitar, pelo menos até hoje”.

Ainda neste item os funcionários foram questionados se sua individualidade é respeitada no local de trabalho. A resposta obtida foi positiva e unânime. Todos se sentem respeitados. Apenas um funcionário, colocou algumas restrições quanto ao respeito dele como pessoa, que sua personalidade às vezes não é respeitada pelos demais colegas da maneira que ele gostaria.

“Me dou muito bem com meus colegas de trabalho, mas algumas vezes acho que sou mal interpretado”.

Finalmente foi feito o seguinte questionamento: existe no seu departamento, companheirismo, espírito de equipe, que vão além do expediente de trabalho? E como resposta obtivemos que o companheirismo e o espírito de equipe são percebidos pela maioria dos entrevistados, porém, para a maioria destes funcionários, tal situação encerra-se com o fim do expediente de trabalho, já que a maior parte não mantém contato fora da empresa.

“Eu gosto e me relaciono muito bem com todos meus colegas de trabalho. Mas como eu passo praticamente todos os dias o dia inteiro com eles, acho natural não querer vê-los em meus momentos de lazer”.

“Alguns se identificam mais que outros, mas penso que em geral somos bem companheiros. Nas minhas folgas prefiro estar com minha família”.

5.4.7 Constitucionalismo

O primeiro questionamento deste item foi relacionado aos direitos dos trabalhadores, e os funcionários foram questionados se há preocupação por parte da Unimed com tais assuntos.

Todos percebem o respeito da Unimed com relação aos direitos de seus funcionários.

“Totalmente, pois atuamos dentro dos padrões da legislação em vigor e as normas estatutárias”.

“A Unimed sempre procura cumprir as leis trabalhistas, e nós do Departamento de Gestão de Pessoas também somos responsáveis por isto”.

Em seguida, os funcionários foram questionados se há privacidade e liberdade de expressão no seu local de trabalho e as respostas foram positivas. A maior parte reconhece ter privacidade no seu local de trabalho, porém, quanto à liberdade de expressão, apesar da maioria afirmar existir, foram feitas algumas restrições do tipo:

“Liberdade e privacidade nós temos. Mas eu procuro limitar minhas opiniões sobre determinados assuntos”.

“Considero que tenho liberdade de expressão e privacidade. Mas penso que nem tudo deve ser dito”.

Ou seja, a abertura para os funcionários se manifestarem é concedida, mas na maioria das vezes os funcionários preferem omitir suas opiniões a expor idéias conflituosas e criar atritos com os colegas.

Finalmente, os funcionários foram questionados sobre a influência de normas e rotinas nos trabalhos desenvolvidos e as respostas obtidas foram unânimes.

Os funcionários da Unimed estão sujeitos ao Estatuto da Unimed Florianópolis e a uma série de normas administrativas divulgadas e acessíveis através da intranet.

“Atuamos conforme os padrões da legislação e as normas estatutárias”.

“Estamos sujeitos a algumas normas administrativas que no meu ponto de vista trazem mais benefícios do que malefícios, pois se de um lado elas podem tornar a organização um pouco burocrática, por outro lado padronizam uma série de procedimentos, evitando desigualdade e otimizando a organização das coisas”.

5.4.8 O trabalho e o espaço total da vida

Neste item buscou-se conhecer o significado do trabalho para os funcionários do Departamento de Gestão de Pessoas da Unimed Florianópolis. Para isso três questionamentos foram realizados. O primeiro questionamento foi se o tipo de trabalho hoje realizado permite reservar um tempo para o lazer e o convívio com familiares.

Quanto a isso a maior parte dos funcionários afirmou que o trabalho que atualmente realiza permite reservar um tempo para a família.

“A partir do momento que você resolve trabalhar fora, você tem que se dividir um pouco, família, casa, estudo,... Mas quem trabalha a semana toda e tem o sábado e domingo livres, como nós, dá pra reservar um tempo para a família. De segunda a sexta é muito corrido para todo mundo, mas acho que sábado e domingo você encontra um tempo disponível para isto. É corrido, mas a pessoa tem que estar consciente que vai ter que se dividir”.

“Sim, tenho os finais de semana e as férias para estar com a família. Tenho também todas as noites”.

Num segundo momento foi questionado se há equilíbrio entre as horas trabalhadas e as dedicadas ao lazer.

Também para este questionamento a maior parte dos funcionários, mostrou haver equilíbrio entre as horas trabalhadas e aquelas dedicadas à vida pessoal. A única pessoa entrevistada que afirmou não ter esse equilíbrio em sua vida atribuiu tal disfunção a vida agitada de nossos dias, conforme o depoimento:

“Não, esse equilíbrio é difícil. Nessa vida difícil e de correria em que geralmente vivemos, você acaba dando mais ênfase ao seu trabalho”.

“Trabalhar em período integral não é fácil, mas dá para conciliar com o lazer”.

O último questionamento feito aos funcionários sobre este item foi o seguinte: o que significa o trabalho para você? E depois dos depoimentos podemos concluir que para os

entrevistados o trabalho significa principalmente: realização, crescimento pessoal e fonte de renda.

“Trabalho é crescimento, é o espaço que sua vida deve ter, sendo que o trabalho não deve absorver todo o tempo e energia do trabalhador. Com o trabalho se obtém relevância na vida social, e deve trazer orgulho e dignidade para o ser humano, pois o trabalho dignifica o homem”.

“Trabalho para mim é principalmente uma fonte de realização, de crescimento pessoal e é claro, de renda”.

“É uma fonte de satisfação pessoal e meio de sobrevivência”.

5.4.9 Relevância social do trabalho

Três questionamentos básicos foram realizados neste último item:

- Como você percebe a empresa onde trabalha (contexto social)? Tem orgulho de trabalhar nela?
- Há na empresa uma preocupação em servir a comunidade e um compromisso com a qualidade dos serviços prestados?

- Os empregados são respeitados e valorizados como profissionais e seres humanos?

Podemos considerar que os funcionários do Departamento de Gestão de Pessoas da Unimed Florianópolis têm uma boa imagem sobre a empresa onde trabalham. Além disso, todos os entrevistados, sem exceção, reconhecem a importância da instituição para a comunidade e tem orgulho de trabalhar nela.

“Vejo a Unimed, um grande destaque da saúde pela atividade no contexto social e tenho orgulho de trabalhar neste grupo de pessoas”.

“Por se tratar de uma empresa do ramo da saúde sem nenhum concorrente significativo, somos líder no mercado. Tenho orgulho de trabalhar aqui”.

Seguindo a atual tendência da preocupação com a o social, verifica-se que a Unimed Florianópolis está atenta às mudanças globais investindo na qualidade dos serviços que presta e na sua imagem perante a sociedade. Este segundo aspecto é realmente um ponto forte da cooperativa apontado por todos os funcionários entrevistados.

“Sim, estamos atualmente com vários projetos de Responsabilidade Social, e estamos sempre procurando melhorar a qualidade dos serviços, como exemplo a Biometria Digital que facilitará as autorizações de exames e consultas de clientes através de suas digitais”.

“O Projeto Unimed Cidadã é a maior prova da preocupação da Unimed com a comunidade em que está inserida”.

Por fim, os funcionários foram questionados se estão sendo valorizados como profissionais e seres humanos, e todos os entrevistados responderam que se sentem valorizados na organização, apesar de um deles achar que alguns colaboradores de outros setores são mais valorizados do que outros. Além disso, como funcionários do Departamento de Gestão de Pessoas todos se sentem um pouco responsáveis pela valorização do ser humano na empresa.

“Me sinto valorizado. E existe dentro do Departamento de Gestão de Pessoas uma divisão que fornece assistência social aos colaboradores”.

“Eu me sinto respeitada e valorizada, mas penso que em um ou outro setor algumas pessoas parecem ser supervalorizadas”.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A fim de apresentar as considerações finais em relação ao trabalho de pesquisa científica, retornei ao início do meu trabalho e revisei o que tinha sido proposto como pergunta de pesquisa, objetivo geral e específicos. Isto feito, apresento a seguir minhas conclusões, recomendações e proponho alguns estudos a serem desenvolvidos e realizados na Unimed Florianópolis.

6.1 Conclusões

A princípio levantei as ações da Unimed Florianópolis que visam QVT e pude perceber que a organização está muito alinhada com a necessidade de seus colaboradores. De todas as ações citadas no capítulo 5.1 ressalto a preocupação com a saúde física e mental dos colaboradores através do Projeto Fênix (antitabagismo), Programa Saúde em Forma, palestras da CIPA, Código de Ética e a alimentação fornecida nos horários de lanche durante o expediente.

Um fato que chamou atenção durante a análise dos depoimentos foi que na maioria dos tópicos abordados, os entrevistados foram unânimes em suas percepções, ou seja, as opiniões dos entrevistados eram quase sempre semelhantes ou sinônimas, havendo apenas uma ou outra opinião divergente.

Na percepção dos funcionários entrevistados, Qualidade de Vida no Trabalho é, basicamente, sinônimo de motivação, bom relacionamento entre os funcionários e remuneração compatível com o mercado. No entanto, ela também é percebida pelos

benefícios e ambiente de trabalho oferecido pela empresa, pela realização profissional e pela satisfação de trabalhar neste departamento desta instituição, sentindo-se assim realizado como profissional e como pessoa.

Os funcionários deste departamento têm orgulho de trabalhar numa instituição com responsabilidades sociais e, percebem por parte da mesma uma preocupação em oferecer um bom ambiente de trabalho, mas também percebem que em alguns outros Departamentos da empresa o ambiente de trabalho não tem a mesma qualidade.

Conclui-se que os entrevistados estão bastante, porém não totalmente satisfeitos com sua Qualidade de Vida no Trabalho, mas percebem que os poucos aspectos que julgam necessitar de melhorias estão evoluindo de forma positiva.

Todos têm consciência de que a continuidade das organizações no mercado depende mais do bem estar de seus colaboradores do que apenas de recursos tecnológicos e financeiros, e as pessoas devem ser o principal órgão do sistema produtivo ao invés de uma simples engrenagem.

Como a qualidade dos produtos e serviços oferecidos por uma empresa refletem a qualidade de vida daqueles que o produzem, conclui-se que é fundamental oferecer Qualidade de Vida no Trabalho aos funcionários.

6.2 Recomendações

De acordo com os resultados encontrados, torna-se possível recomendar algumas ações ao Departamento de Gestão de Pessoas da Unimed Florianópolis, a fim de incrementar a QVT:

- Rever a organização e o cronograma das atividades para evitar a sobrecarga mensal de trabalho durante o fechamento da folha de pagamento.

- Intensificar os treinamentos destinados à área.
- Aumentar a autonomia dos funcionários do setor dando-lhes maior poder de decisão (descentralização).
- Divulgar e esclarecer melhor o funcionamento do Plano de Cargos e Salários vigente.
- Implantar um programa de participação nos resultados da Cooperativa.

6.3 Sugestões

Apresento agora algumas sugestões de novos estudos, pesquisas e temas a serem abordados na Unimed Florianópolis:

- Realizar esta pesquisa em todos os departamentos, a fim de obter-se um diagnóstico geral.
- Estudar o impacto da avaliação de desempenho na QVT.
- Promover um programa de boas vindas aos novos funcionários (Seminário de Ingresso), tendo em vista facilitar sua integração com a missão, objetivos, visão e cultura da organização.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação – referências – elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6024**: numeração progressiva. Rio de Janeiro: ABNT, 1989.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6027**: sumário - procedimento. Rio de Janeiro: ABNT, 1989.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14.724**: informação e documentação – Trabalhos acadêmicos - Apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

ALMEIDA, Martinho I. R. de. et al. Porque administrar estrategicamente recursos humanos? **Revista de Administração**. São Paulo, n.39, 1993.

ÀVILA, Ana Paula U. **Qualidade de Vida no Trabalho na DVA Veículos**. 1996. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Administração) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1996.

BURIGO, Carla Cristina D. **Qualidade de Vida no Trabalho: dilemas e perspectivas**. Florianópolis: Insular, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books, 1993.

FERNANDES, Eda. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

GIL, Antonio CARLOS. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

JURAN, J. M. **A qualidade deste projeto**: os novos passos para o planejamento de qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira, 1992.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnica de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1986.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**: metodologia e planejamento. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Marcus Vinicius C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

SILVA, Michelle Tavares. **Qualidade de Vida no Trabalho**: estudo de caso na Git's Jóias. 2002. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Administração) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

UNIMED COOPERATIVA MEDICA. Disponível em:

<<http://www.unimedflorianópolis.com.br>>. Acesso em: 12 jun 2003.

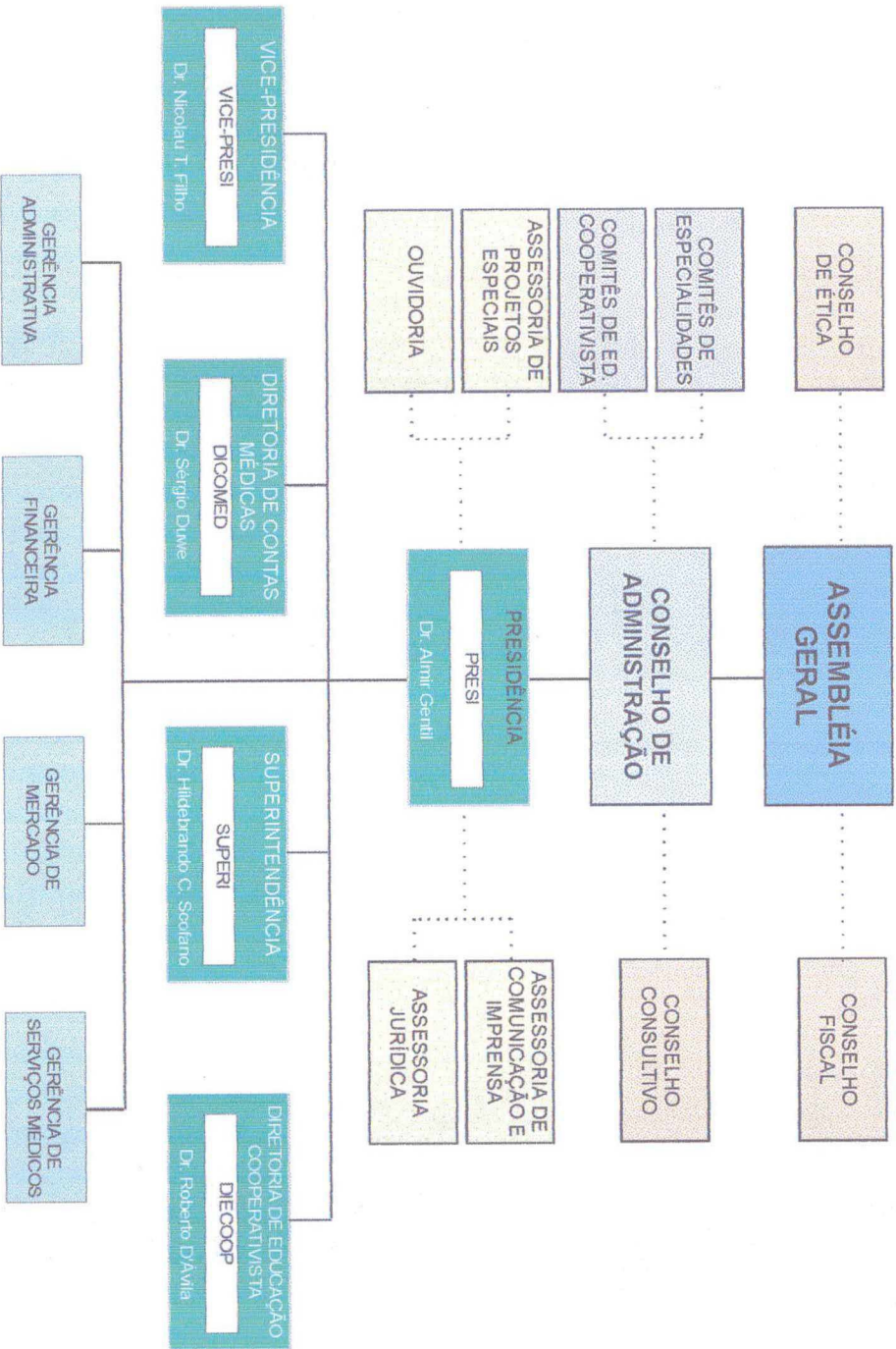
VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VIEIRA, Adriane. **A Qualidade de Vida no Trabalho e o Controle da Qualidade Total**. Florianópolis: Insular, 1996.

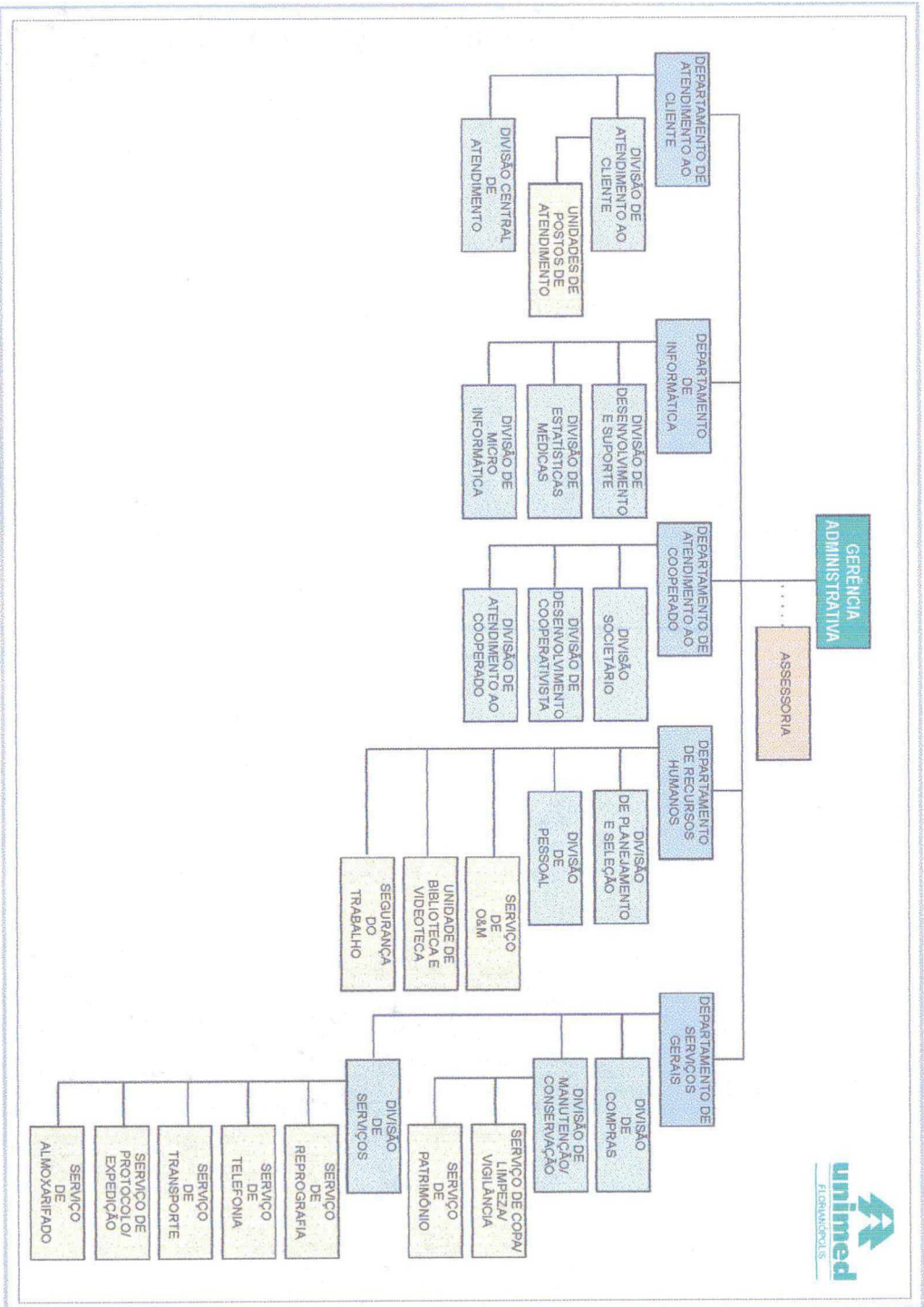
WOOD JR, Thomas. Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.32, n. 4, p. 06-18, 1992.

ANEXOS

ANEXO A: Organograma – Unimed Florianópolis Cooperativa de Trabalho Médico



ANEXO B: Organograma – Gerência Administrativa / Unimed Florianópolis



**ANEXO C: Roteiro de entrevista sobre QVT – Departamento de Gestão de Pessoas
Unimed Florianópolis**

DADOS DO ENTREVISTADO:

- SEXO:
- IDADE:
- ESTADO CIVIL:
- ESCOLARIDADE:
- TEMPO DE SERVIÇO:
- SALÁRIO:

QUESTÕES

1- SIGNIFICADO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

- 1.1 O que significa QVT para você?
- 1.2 Como está a QVT em seu setor?
- 1.3 Você percebe na Unimed Fpolis uma preocupação com questões ligadas a este assunto?

2-COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA

- 2.1 Você considera a remuneração recebida justa e adequada ao trabalho realizado?
- 2.2 Ela é suficiente para viver de forma digna?
- 2.3 Ela é compatível com a oferecida pelo mercado de trabalho e pela empresas do ramo?

3-CONDIÇÕES DE TRABALHO

- 3.1 A quantidade de horas trabalhadas/jornada de trabalho é suficiente para a realização das tarefas com um bom nível de desempenho? Existe sobrecarga de trabalho?
- 3.2 O ambiente físico e os materiais e equipamentos disponíveis oferecem condições favoráveis ao desenvolvimento do seu trabalho?
- 3.3 O ambiente de trabalho pode ser considerado saudável?

4-AUTONOMIA

- 4.1 Você possui autonomia, liberdade na execução do trabalho que realiza?
- 4.2 Você recebe de seus superiores e pares um retorno/avaliação do trabalho que realiza?

5-OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA

- 5.1 O trabalho realizado permite a utilização plena de suas capacidades e habilidades?
- 5.2 Existe a possibilidade de avanços na instituição?
- 5.3 A empresa lhe oferece meios de atualização/educação continuada para desenvolvimento pessoal e aplicação destes conhecimentos na empresa?
- 5.4 Você se sente seguro (estabilidade/manutenção de emprego) trabalhando na Unimed Fpolis?

6-INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO

- 6.1 Existem no seu ambiente de trabalho preconceitos ou opiniões previamente formadas sem conhecimento prévio dos fatos?
- 6.2 Você percebe na Unimed Fpolis algum tipo de separação em função de raça, sexo, funções, estilo de vida, etc.?
- 6.3 Sua individualidade é respeitada no seu local de trabalho?
- 6.4 Existe no seu setor e na empresa onde trabalha companheirismo, espírito coletivo, que vão além do expediente de trabalho?

7-CONSTITUCIONALISMO

- 7.1 Há preocupação da empresa com os direitos do trabalhador?
- 7.2 Você possui privacidade em seu local de trabalho? E liberdade de expressão?
- 7.3 Seu trabalho sofre influência de normas e rotinas pré-estabelecidas?

8-O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DA VIDA

- 8.1 O tipo de trabalho que realiza permite reservar algum tempo para o lazer e a família?
- 8.2 Há um equilíbrio entre as horas trabalhadas e as dedicadas à vida pessoal?
- 8.3 Qual o significado do trabalho em sua vida?

9-RELEVÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO

- 9.1 Como você percebe a empresa em que trabalha (contexto social)? Você tem orgulho de trabalhar nela?
- 9.2 Há na empresa uma preocupação em servir a comunidade e um compromisso com a qualidade dos serviços prestados.
- 9.3 Os empregados são valorizados e respeitados como profissionais e seres humanos?